

Любовь Николаевна
Трубникова

Банк выдал кредит под залог сосисок

После окончания факультета международных экономических отношений Московского финансового института я была распределена на работу во Внешторгбанк. Я проработала там четыре года и одновременно была в заочной аспирантуре МФИ. Затем, уехав с мужем в Цюрих, где он работал в Совзагранбанке, я изучала работу коммерческих банков в одном из мировых центров банковского дела.

По возвращении в Союз я поступила на работу в Планово-экономическое управление Госбанка СССР, которое курировал Вячеслав Сергеевич Захаров. Сначала я работала в отделе экономических исследований, затем в отделе, который изучал опыт социалистических стран. Тогда начали обращать большое внимание на то, как организована банковская работа в странах народной демократии. Нас посылали в командировки. Я ездила в Прагу для знакомства с банковской системой Чехословакии.

Поездки, имеющие целью изучение зарубежного опыта, активизировались в годы перестройки. Наиболее интенсивно эта работа велась в 1987–1988 годы. Сначала ездили в основном в соцстраны, а начиная с 1990 года и в капиталистические страны. Дело в том, что с выходом в 1987 году постановления о реформировании банковской системы потребность в знании того, как строится работа коммерческого банка, резко возросла, а специалистов по коммерческим банкам почти не было. Созданные к началу 1988 года спецбанки работали как бы на «полукоммерческой» основе. Им предоставили возможность самим кредитовать предприятия соответствующей отрасли народного хозяйства, отчислять себе какие-то средства. Это была попытка перевести большую часть нашей банковской системы на хозрасчет. Однако радикальных изменений в ней не произошло. Ведь до самого распада Советского Союза продолжали существовать и народнохозяйственный, и кредитный план, имевшие силу закона, за рамки которого ни один из спецбанков выйти не мог.

Вместе с тем отдельные элементы коммерческого кредита, также как и некоторые черты двухуровневой банковской системы, начали уже просматриваться, хотя на работе нашего Планово-экономического управления это вначале почти не отражалось. Но вот, когда реформирование банковской системы вступило во второй этап своего развития и появи-

Л. Н. Трубникова

лись первые кооперативные и коммерческие банки, на нас обрушилась буквально лавина новой работы.

Сейчас уже трудно вспомнить в деталях, как все это произошло, но, видимо, был какой-то предварительный этап. У меня, например, сложилось впечатление, что все началось буквально с одной фразы в одном из

Л. Н. Трубникова

1988–1989

Заведующая группой регистрации коммерческих банков
Планово-экономического
управления Госбанка СССР

выступлений Михаила Сергеевича Горбачева, где он сказал о необходимости подумать о создании кооперативных и коммерческих банков. Тогда выступления генерального секретаря внимательно изучались и принимались как руководство к действию. После этого, видимо, при подготовке Закона о кооперации кто-то и вписал в него несколько строчек о праве союзов кооперативов создавать свои банки. Вскоре к нам в Госбанк попали первые письма, запросы и другие документы от кооператоров. Трудно сказать,

когда поступила первая заявка на регистрацию, так как в Госбанке не было соответствующего подразделения, куда управление делами могло ее направить. Когда руководство Госбанка решило, что этим будет заниматься ПЭУ, все заявки стали поступать к нам.

Меня к этой работе привлекли, видимо, в силу того, что у меня был опыт изучения зарубежных коммерческих банков. Правда, это были преимущественно банки Швейцарии, а как должен работать коммерческий банк в условиях России, еще предстояло определить. Вначале этим занимались три человека. Руководителем группы Вячеслав Сергеевич назначил одного из своих заместителей, А. Т. Застрожневу. К ней документы кооперативных банков поступали уже в более или менее обработанном виде. А непосредственную работу с кооператорами, составление проектов первых уставов делили между собой мы с Н. А. Домановым.

Потом, когда документы на регистрацию пошли потоком, к этой работе подключили других сотрудников. Позже создали отдел во главе с О. И. Блинковой. Но месяца три или даже четыре нам с Домановым вдвоем пришлось «отбиваться» от инициаторов создания кооперативных банков, у каждого из которых были свои представления о коммерческом кредите, свои идеи о работе коммерческого банка и, разумеется, свои проблемы.

Всех учредителей объединяло одно: они были первооткрыватели по духу, настрою и образу действий. Их глаза блестели энтузиазмом первопроходцев. Англичане или французы назвали бы их авантюристами, то есть искателями приключений. К сожалению, в русском языке это слово получило негативное значение. Но было ясно, что это очень смелые люди, которые где-то уже заработали кое-какие деньги, возможно, в каких-то кооперативах, и они хотели их вложить в новый бизнес.

Их вдохновляло само слово «банк». У них оно ассоциировалось с Госбанком, огромной финансовой машиной, и вдруг оказалось, что есть возможность самим попробовать создать нечто подобное. Наверное, так же выглядел и Колумб, когда он отправился искать новые пути в Индию. Самые первые инициаторы, за исключением профессора Д. М. Крука,

были далеки от экономики. Запомнился совсем молодой — лет двадцати шести или двадцати семи казах — кооператор из Чимкента. Он ходил в черном костюме, хотя на улице в то время стояла тридцатиградусная жара. Видимо, у него представление о банке ассоциировалось прежде всего со строгим костюмом, белой рубашкой и галстуком.

Каждый из этих первых учредителей приносил нам собственный проект устава. Это были очень разные документы, нередко являвшиеся просто плодом фантазии их авторов. Необходимо было срочно создать какой-то типовой устав. Это было поручено юридическому управлению Госбанка. Там этим активно занимались М. Л. Коган и Ю. В. Балашова, и типовой устав удалось разработать довольно быстро.

Мы же с Н. А. Домановым работали непосредственно с учредителями будущих банков. Так что, до того как был создан типовой устав, именно нам пришлось иметь дело с теми уставами, которые приносили в Госбанк первопроходцы отечественного коммерческого кредита. Работу над этими документами мы начинали обычно с того, что просили их авторов сформулировать общую задачу банка, который они собираются создать. Проще говоря, сказать нам, чем, по их мнению, будет заниматься учреждаемый ими банк. Если не считать отдельных учредителей, имевших подготовку в экономических науках, то большинство представляло себе банк прежде всего как солидное здание, в подвалах которого лежат мешки денег. Приходилось им объяснять, что основными функциями банка являются кредитование и расчеты. Есть, конечно, в банке и касса, и наличность, но не они являются главными элементами банковской деятельности. Многие первые учредители не имели никакого понятия о процессе обработки документов, квитовке авизо. Само слово «авизо» некоторые из них слышали от нас впервые в жизни.

Приходилось объяснять им сам принцип деятельности банков, рассказывать, что банковская система выполняет в экономике функцию, сходную с функцией кровеносной системы в человеческом организме. Мысль о том, что люди, обладающие лишь теми элементарнейшими представлениями о работе банка, которые они получили, общаясь с нами, завтра получат в свое распоряжение деньги и начнут проводить с ними операции, нас в то время особенно не смущала.

Не нужно забывать, что это был период своеобразной перестроечной эйфории. Нам так это все нравилось, что мы работали с утра до вечера, забывая о времени и об обеде. Было впечатление, что наши телефоны знал весь Союз. Они не умолкали ни на минуту. Массу людей мы консультировали прямо по телефону.

Иногда трудно было определить, из какой точки страны звонят, когда слышалось Большой Камень или Усть-Каменогорск. Помню, первое, что я сделала, это пошла в магазин «Атлас» на Кузнецком Мосту и купила большую карту Советского Союза. Эту карту я повесила над своим столом, и когда началась регистрация, я кружочками отмечала те города, где создавались коммерческие и кооперативные банки.

Л. Н. Трубникова

В день обычно каждый из нас принимал по 5–6 человек. Мы просматривали приносимые ими проекты уставов, другие документы. Уже после того как был разработан типовой устав, приходилось порой выдерживать довольно продолжительные дискуссии с авторами самодельных проектов. Не могу сказать, что эти дискуссии касались каких-то принципиальных моментов, поскольку представления большинства учредителей об основах банковской деятельности были довольно смутными. Скорее наш примерный устав чем-то задевал их авторские чувства. Ведь каждый из них, готовя устав своего будущего банка, вкладывал в него всю душу.

Единственным по существу условием, которое мы ставили перед учредителями первых кооперативных и коммерческих банков, было, чтобы в течение года они начали работать, то есть открыли бы корсчет и начали бы осуществлять операции. После регистрации устава мы вручали каждому из них письмо в соответствующее управление Госбанка или одного из спецбанков, по выбору учредителя, содержащее указание об открытии коммерческому банку корреспондентского счета.

Одновременно с регистрацией уставов началась работа по созданию первичной базы обучения новых банкиров азам банковского дела. Это был большой коллективный труд, в котором приняли участие многие управления Госбанка. Например, Управление бухгалтерского учета получило задание разработать для новых банков план счетов бухгалтерского учета отобрать из плана счетов Госбанка такие счета, которые в наибольшей степени подходили бы для коммерческих банков, и разработать для них инструкцию по бухгалтерскому учету. Управление денежного обращения должно было разработать правила работы с наличностью, инструкции по оборудованию кассовых помещений.

Вся трудность состояла в том, что на эту работу требовалось время, а коммерческим банкам предстояло начать проводить операции сразу же после регистрации. Самостоятельно освоить банковский бухгалтерский учет новые банкиры едва ли бы сумели. Существовала, конечно, соответствующая инструкция Госбанка. Но это был объемный документ в четырех томах. Большая часть приводящихся в нем счетов касалась операций Госбанка, а коммерческим банкам была просто не нужна.

Тогда мы обратились с просьбой к учреждениям Госбанка на местах помочь новым банкирам выбрать из этой инструкции те счета, которые были совершенно необходимы для их работы. Хотя бы с десятков счетов, чтобы они могли учесть уставный фонд, выданные кредиты, операции по кассе и тому подобное. Начальник Управления бухгалтерского учета С. Ф. Котельников составил соответствующее циркулярное письмо, содержавшее перечень из 10–12 счетов, которое мы и разослали по местным управлениям Госбанка.

Встал вопрос и о методике осуществления контроля над банками. Здесь мы взяли за основу рекомендации международного Базельского комитета, разрабатывающего для всех банков мира некие общие правила, коэффициенты ликвидности, нормативы, которые они должны соблюдать.

Одним словом, международные стандарты практики ведения банковского дела.

Однако работа по созданию системы надзора за деятельностью коммерческих банков велась в основном на протяжении следующего, 1989 года. Все, что мы успели сделать в 1988 году, — это дать указание республиканским и городским управлениям Госбанка включить в направлявшиеся ими в Центр годовые балансовые отчеты отдельную статью, содержащую анализ деятельности кооперативных и коммерческих банков, имевшихся на соответствующей территории.

Правда, результаты нашей первой попытки осуществить надзор за новыми банками оказались более чем скромными. Большинство управлений ничего нам о них не сообщило. Они просто не знали, как, собственно, их контролировать, ждали, когда придет инструкция из Москвы, где было бы сказано, что и как проверять.

Было еще одно весьма по тем временам необычное обстоятельство. Коммерческие банки не имели «вышестоящих», то есть стоящих над ними организаций в виде главков или министерств. С одной стороны, это, конечно, составляло важнейшее из условий свободы их предпринимательской деятельности, но с другой — создавало для них в тот период весьма существенные затруднения.

Банку, например, нужно было арендовать помещение. Но все помещения числились за тем или иным государственным ведомством, которое не имело права никому ничего сдавать без соответствующей санкции руководства. Госбанку СССР пришлось на первых порах помогать коммерческим банкам решать эту проблему. Например, в Москве при регистрации коммерческого банка Госбанк согласовывал этот вопрос с Моссоветом, и, уже получив соответствующее решение Моссовета, банк мог снять необходимое для своей работы помещение.

Короче говоря, вопросов и проблем, связанных с началом деятельности коммерческих банков, возникало множество. Например, вопрос срока, в течение которого банк должен был проплатить, то есть реально собрать указанный при регистрации уставный капитал. До того как мы разработали примерный устав, этот вопрос решался по договоренности с учредителями. Могли назначить срок в несколько месяцев, могли назначить год и более.

Для того чтобы справиться с этим неиссякающим потоком постоянно возникающих новых проблем, была создана инициативная группа из представителей всех управлений Госбанка. Она периодически собиралась, обсуждала все вновь возникающие проблемы и принимала решение. Это решение было окончательным. Буквально со следующего дня то, что было решено инициативной группой, становилось нормой и вписывалось во все последующие документы. Взять, к примеру, вопрос структуры управления коммерческим банком. Тогда ведь не было еще принято никаких законов об акционерных обществах. Принципы формирования правления, совета, отделов и прочих элементов банковской структуры

Л. Н. Трубникова

разрабатывались нами буквально по ходу дела. Разумеется, при этом за основу брался зарубежный опыт.

Затем встал вопрос определения функции банка. Поначалу ведь новые банки вписывали в свои уставы такие виды деятельности, которые никакого отношения к непосредственно банковской работе не имели. Например, в 1989 году очень многие новые банки получили основной доход не от собственно банковской деятельности, а от обычной торговли. Тогда был ажиотажный спрос на компьютеры, и многие банки завезли большие партии компьютеров, продали их и отразили эту «банковскую» прибыль в своей балансовой отчетности. Многие банки записали себе в уставы страховую деятельность.

Впоследствии, когда мы уже разработали законодательную базу коммерческих банков, мы, разумеется, очистили их уставы от всей этой несвойственной банкам деятельности. Но в период создания первых банков нам стоило немалых усилий объяснять учредителям, что банк это не торговая и не страховая фирма, а учреждение, основной функцией которого является принимать вклады, выдавать кредиты и делать расчеты для всех своих клиентов.

Много вопросов возникало по условиям выдачи кредита. Банки постоянно звонили нам, спрашивали, какими способами обеспечивать возврат кредита. Было немало курьезов. Помню случай, когда один из новых банкиров в глубинке получил от нас совет брать при выдаче кредита какой-нибудь залог. Через какое-то время он приехал в Москву и рассказал, как он этим советом воспользовался. Оказывается, кредит у него просил коммерсант, который решил купить партию сосисок и продать их на местном рынке. Банк выдал ему кредит под залог сосисок, которые коммерсант исправно привез и свалил в подвалах банка. Сосиски, разумеется, через короткое время испортились, и коммерсант, соответственно, отказался возвращать кредит, резонно указав, что он по вине банка не получил прибыль, на которую рассчитывал.

Постепенно, однако, деятельность коммерческих банков стала налаживаться. Во многом этому помогло то, что они кредитовали госпредприятия. Последние имели дотации и кредиты в срок возвращали. Тогда еще хорошо работали кооператоры, также в большинстве случаев оказывавшиеся достаточно надежными плательщиками.

В тот период практически невозможно было предсказать, что вот из этого, например, учредителя получится дельный банкир, а вот из этого ничего не выйдет. Ведь известные впоследствии банкиры в то время имели совершенно разную подготовку. Скажем В. Виноградов, Ю. Р. Исмагилов имели опыт банковской работы. А вот Л. Г. Онушко (банк «Континент», г. Набережные Челны) был очень далек от банковской деятельности и имел только огромный энтузиазм и желание создать банк.

Однако много было и авантюристов в нашем, российском понимании этого слова, то есть людей, видевших в банках исключительно средство быстрого обогащения. Удивительно, но подобного же рода авантюризм про-

явился и позднее, когда пошла, так сказать, вторая волна образования коммерческих банков на базе финансовых управлений отраслевых министерств.

Хотя руководили этими банками профессиональные финансисты, возглавлявшие ранее финансовые управления министерств, руководство самих министерств, вкладывавших в уставные капиталы имевшиеся в их распоряжении фонды, смотрело на «собственные» банки просто как на источник получения средств сверх распределяемых государством дотаций. Судьба у этих банков была тоже очень разная. Одни из них выжили, в то время как рушилось создавшее их министерство, другие «горели» вместе с министерством. Путь у этих банков был нелегкий.

Кстати, о профессионализме в работе коммерческих банков. Если считать, что профессионализм банковского дела прямо пропорционален числу участвующих в нем профессионалов, то нужно заметить, что в начальный, «романтический» период становления новых банков дефицит профессиональных банковских работников в них был огромен.

Новым банкам, даже относительно преуспевающим, переманить к себе профессионала из государственной банковской системы бывало довольно трудно. Несмотря на то что зарплата в коммерческих банках бывала порой на порядок выше, не было уверенности в том, что система коммерческих банков — это всерьез и надолго. Напротив, то, что у многих из них в тот период даже не было прилично оборудованных помещений, в силу чего банкир нередко хранил всю документацию у себя дома, создавало впечатление, что коммерческие банки — это лишь эксперимент, который «начальство» может в любой момент прикрыть.

Положение радикальным образом изменилось в 1991–1992 годах, когда распад системы государственных банков в самом буквальном смысле слова выбросил на рынок труда тысячи профессионалов. С этого времени процесс становления новых банков обрел под собой прочный профессиональный фундамент.