

Рафис Фаизович  
**Кадыров**

## «Записки банкира», Уфа 1990

### Часть 1 Трудный путь к рыночной экономике

#### Глава 1. Банкир

...Банкир — богатый, а согласно советской морали — плохой. Захочет ли после этого молодой человек стать банкиром? Какой переворот в душе должен был произойти у советских парней, чтобы появились первые банкиры? Советские банкиры — это не громкие слова. Сегодня это резко отличающиеся от своих западных коллег люди, которые ломают старое, что не остается для них без последствий...

...У каждого руководителя бывают успехи и поражения. Но то, что совершил Горбачев, будут изучать в веках. Может быть, я ошибаюсь, но закон о кооперации, который ему удалось провести, при всем его несовершенстве, будет одной из самых больших политических побед... ...Верховный Совет СССР принял Закон о кооперации. Не успела высохнуть краска на опубликованном тексте этого закона, как Минфин СССР принял распоряжение об уплате 60-процентного налога с дохода кооперативов и прогрессивном налоге с зарплаты кооператоров. Он поставил деятельность кооперативов в бессмысленное положение. И лишь когда начинающий работать Закон о кооперации потерял смысл, постановление Минфина СССР было отменено. При этом никто не потерял свой пост... Всего одним распоряжением Минфин поставил непреодолимые барьеры правильному развитию кооперативного движения.

Люди, которые шли в кооперацию, перестали вкладывать средства в производство. Начался поиск видов деятельности, которые дают быструю возможность получить спекулятивные деньги и перевести их в фонд заработной платы. А до этого распоряжения Минфина была совсем другая картина. Почти никто не думал о быстром набивании своих карманов. Наоборот, кооператоры стремились вкладывать свои сбережения в создание товарных ценностей, производственных мощностей...

...Мы начали банковскую реформу на основании решений XIX Всесоюзной партконференции. Это были достаточно смелые решения. Банки, финансы во всех экономических системах являются стержневой опорой государства. Проводить неудачные, необдуманные эксперименты в банковской системе непозволительно...

---

## Р. Ф. Кадыров

---

...За год своего существования новые банки доказали это. В них оказалось около 10 процентов национальных кредитных ресурсов... То есть около 10 процентов национальных кредитных ресурсов функционируют сегодня в экспериментальных условиях и не защищены от необдуманных воздействий, неверных решений...

### Р. Ф. Кадыров

**1988–1995**

Председатель правления кооперативного банка «Восток», президент трастовой компании «Группа-Восток», президент Международного коммерческого акционерного банка «Восток»

В такой ситуации оказался первый кооперативный банк «Восток». Своей деятельностью менее чем за год работы он уже охватил территорию всей страны. И сразу после предварительного составления годового баланса, несмотря на обещанную Госбанком СССР безналоговую работу в течение 2-3 лет, он получил указание Минфина СССР о выплате задним числом 60 процентов налогов с доходов. А этот банк уже имеет обязательства на сотни миллионов рублей, начал сотрудничать с тысячами государственных, кооперативных, общественных организаций, взял на полное банковское обслуживание сотни предприятий

и в их числе крупнейшие государственные заводы и фабрики. Ни один разумный экономист этому просто не сможет поверить. И ни один нормальный и даже гениальный экономист не сможет выполнить это указание. А если и выполнит, уже не сможет составить нормальный баланс банка и избежать банкротства.

Только советские финансисты и банкиры, которые прошли все этапы развития кооперативного движения, знающие неизбежность неразумных решений в отношении их организаций, применения беззакония, способны с болью в сердце терпеть и воспринимать очередную глупость людей, занимающих ответственные государственные посты...

...Созданный нами кооперативный банк «Восток» — это своего рода экспериментальная лаборатория изучения и становления новой банковской деятельности. Но, в отличие от научно-исследовательских институтов, он работает в реальном времени, с реальными ценностями. Сегодня он по своему развитию опережает многие банки СССР. Но мною, как председателем правления, проводится политика, планомерно сдерживающая увеличение размеров кредитных ресурсов...

Банк «Восток» уже сейчас в состоянии выполнять банковские операции как внутри страны, так и за рубежом. Через свои корреспондентские счета он может проводить выплаты в любой точке планеты. Может за короткие сроки сконцентрировать миллиарды кредитных ресурсов...

...Надеюсь, что комиссия независимых экономистов изучит работу коммерческих банков. Если для этого будет выбран банк «Восток» они смогут лучше представить объем работы в области банковской реформы...

Надо организовать работу коммерческих банков таким образом, чтобы не приходилось государству и населению платить по их обязательствам. И если какое-то необдуманное решение правительства приведет к банкротству этих банков, в конце концов пострадает само же государство. Как бы ни назывались банки, кооперативными или коммерческими, они

по мере развития становятся общественными, государственными, так как в них работают деньги общества. Банки сами по себе — это только финансовые институты, инструменты обращения общественных денег. Это должны осознать все, кто каким-либо образом соприкасается с новыми банками в СССР.

## Глава 2. Кто создает новые банки в СССР

Необходимость реформы банковской системы в СССР стала очевидной, как только было провозглашено ускорение социально-экономического развития страны. Но те, кто произнес эти слова, не представляли, какую работу придется проделать и через что пройти для того, чтобы хотя бы вывести огромную страну в направлении ускоренного развития... Управление страной можно было образно сравнить с вождением автомашины по извилистой горной дороге. Только в этой машине ветровое стекло заменено экраном телевизора. А за рулем сидели наши высшие руководители, и на экране для них показывали хорошую широкую дорогу...

Это хорошо видно на примере банковской системы с ее реформой. Она была проведена с большим шумом и расходами. Вместо одного государственного банка появилось пять. Представляете, какие возможности появились для повышения по службе! До реформы был заместитель, а теперь начальник. Только сами банковские служащие, наверное, помнят теперь, как они делили стулья, столы, счетные машины.

Реформа успешно прошла. Улеглись страсти. Принято решение — кому принадлежит правая сторона коридора, а кому левая. Все вошло в свое русло и успокоилось. Не будут же государственные банки конкурировать между собой. Они банковские законодатели. Работы хватит на всех. Если ее будет меньше и часть заберет сосед — еще лучше.

Возмущаться будут потом, когда появятся коммерческие и особенно кооперативные банки. Вот тут все пять видов государственных банков будут едины в своем стремлении оказать им сопротивление. Но это будет потом. А пока каждый руководитель нового банка получает свою персональную машину, огромную область экономики страны и никогда не возвращаемые миллиардные долги. Он знает, что государство их все равно спишет...

В начале экономической перестройки в СССР почти все работники высшего аппарата власти, привыкшие к лозунгам, в душе были уверены, что это будет очередная кампания.

XIX Всесоюзная партконференция приняла решение — быть коммерческим и кооперативным банкам. И они начали возникать. Как они развивались и что сделали — об этом со временем будут написаны многие научные труды. А вот кто реально создавал первые новые банки в СССР и как это делалось в действительности, знают не многие. Сегодня это несколько сот человек, а сначала были десятки. Какой будет судьба этих советских банкиров и их банков? Во всяком случае, большинство из них

станут хорошими руководителями, учеными. Некоторых переманят к себе на работу зарубежные компании. Они станут достаточно высокооплачиваемыми работниками. Автор этих строк уже сегодня оценен в 200 тысяч долларов. То есть ровно столько предложено председателю правления банка «Восток» за год работы представителем одной из зарубежных фирм в Советском Союзе.

Но те, кто сегодня возглавляют банки, стоят намного дороже. У них в руках финансовые структуры, способные в дальнейшем купить эти фирмы. Возможность покупки интересующих его фирм уже начал изучать и банк «Восток», приобретая акции и становясь акционером зарубежных компаний. В ближайшие несколько лет мы основательно изучим механизм международного финансового мира и ничем не будем отличаться от наших американских и японских коллег.

С началом создания коммерческих банков в банковскую структуру пришли люди, которые по своей философии отличаются от бывших советских банковских работников. В управлении Госбанка СССР даже в шутку придумали разделение управляющих новых банков на две группы. Первая — свои, т. е. бывшие служащие государственных банков. Вторая — партизаны, т. е. те, кто до создания своего банка в государственной банковской системе не работали. Представители второй группы прошли школу перестройки, школу кооперации... За это время они поняли, что значит иметь свое дело и быть хозяином. За 200 тысяч долларов их уже не купишь...

Как председатель правления я ознакомился в 1989 году с работой более 20 крупнейших банков мира. Сегодня руководители новых банков повышение своей квалификации оценивают выше, чем получение больших личных доходов. В отличие от зарубежных наши коммерческие банки молоды, энергичны и достаточно агрессивны. С первых дней существования им приходится бороться за право работы в тех условиях, в которых наши коллеги из-за рубежа вряд ли смогли бы выжить...

### Глава 3. Уставной фонд

Средства, составляющие уставный фонд, ни назывались, — это основа всякой нормальной коммерческой организации... в уставный фонд кооперативных банков СССР не могут вводить свои средства частные лица. Наша попытка обойти это правило и внести в уставный фонд банка «Восток» средства своих работников встретила протест со стороны Госбанка. И нам пришлось эти средства внести из уставного фонда... Как председателю правления, мне очень хочется, чтобы хоть маленькая часть уставного фонда банка принадлежала его работникам. Тогда повысилась бы ответственность за благополучие банка и стремление выплачивать повышенные дивиденды пайщикам...

Как было бы хорошо, если б в Госбанке нашлись умные руководители, которые бы обсудили данный вопрос и разрешили это сделать! Я на второй же день издал бы приказ, и каждый ответственный работник, неза-

висимо от должности, в обязательном порядке внес бы средства в уставный фонд банка. И получал на каждый рубль 12% годовых. Это было бы самой большой гарантией успешной деятельности... Госбанк СССР, выбирая варианты устава кооперативных банков, пошел на создание более капиталистического банка, чем у наших соседей — финнов...

...Сегодня проходит удивительный период реформы банковской деятельности в СССР. Закон о банках пока не принят. Если хочешь, чтобы твой банк работал и развивался, необходимо самому решать фактически все. Приходится создавать свои законы деятельности банка и самому их выполнять. При этом я стараюсь пользоваться не только логикой, но и знаниями, которые можно получить, изучая работу зарубежных банков. Если решение ускоряет развитие банка и помогает выполнению поставленных основных задач, я его принимаю. Правление в этом меня всегда поддерживает. Если решение не соответствует международному опыту банковской деятельности, я его отвергаю. Менять этот стиль работы, пока государством не будут приняты обоснованные законы, регламентирующие деятельность банков, не намерен. За деньги, которые работают в банке «Восток», отвечаю перед акционерами я, а не Минфин или Госбанк СССР...

Если я по каким-то причинам не смог бы справиться со своей работой, то меня нельзя даже посадить в тюрьму. У нас в стране еще не придуманы наказания, которым, можно подвергнуть председателя правления, если он привел банк, имеющий миллиарды денег, к краху. При такой личной ответственности руководителя банка и люди, принимающие решения в отношении коммерческих банков, должны серьезно думать, прежде чем подписать какой-то документ. Пока же они никакой ответственности не несут...

Когда Минфин СССР прислал указание о 60-процентном налоге, мой начальник ревизионной комиссии с 40-летним стажем работы в ревизионной службе Госбанка республики прокомментировал его так: «Минфин не знает, как залатать свои дыры в финансах, и идет на преступление. Берет везде, где можно и где нельзя. Торопится решить и доложить. Что произойдет со страной после необдуманного решения завтра, его уже не беспокоит».

Конечно, я выполнил его указание, но чего это стоило! Все уже было распределено. Созданы фонды и куплена вычислительная банковская техника, без которой нельзя работать. Нам пришлось, чтобы не ломать составленный баланс и одновременно выполнить указание Минфина СССР, вывести стоимость основных средств в размере, необходимом для выплаты налога, как неустановленное оборудование. Таким образом, налог был отдан и сохранен баланс банка.

Какие испытания готовит нам судьба еще, я не знаю. Но никто не будет отвечать за банк, председателем которого являюсь я, кроме меня и моих помощников. Минфин же СССР нельзя даже под суд отдать за такие неразумные решения...

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

В последнее время мы очень много говорим. Пора бы многим начать работать. Занимаемся перестройкой экономики, банковской реформой, но никто не обобщает эти процессы, не делает выводы...

В стране не оказалось экономистов, которые могли бы предвидеть пути развития мировой экономической системы и подсказать правильное направление развитию своей страны. Наши ошибки были заложены еще в начале 60-х годов. То, что в стране не оказалось прозорливых экономистов, и мы не смогли выбрать правильный путь развития экономики, наверное, явилось самой большой нашей платой за монополию взглядов и учений...

Кстати, требование быстрого достижения успеха, прозвучавшее в первые годы нашей перестройки, было проявлением непонимания экономических законов, к тому же осложненное необходимостью политических и социальных преобразований в обществе.

Коренные изменения не могут произойти быстро. Для этого потребуются десятилетия. Общество должно терпеливо двигаться вперед, исправляя ошибки, неизбежно возникающие во время перестройки. При этом следует внимательно изучать появляющийся опыт, брать из него самое прогрессивное...

...Новые банки фактически не имеют ни одного рубля основных средств. А значит, не имеют средств производства, нормальных зданий, вычислительной техники, только учатся работать как коммерческие банки. Вместо того чтобы помочь им в приобретении самого современного банковского оборудования, предоставить беспроцентные кредитные ресурсы и, таким образом, создать конкурентоспособные на мировом рынке банки, государство умудряется отнимать у них те копейки, которые они с трудом заработали и могли бы купить необходимую простейшую компьютерную технику. У всех работающих в новых банках реакция на такую политику будет примерно одинаковой. Они снизят прибыли, начнут искать пути, чтобы не платить этот неразумный налог. В результате у нас так и не появятся настоящие банки. А если бы сегодня банкам дали увеличить свои основные средства, в XXI век они вошли бы вполне способными конкурировать с крупнейшими банками мира...

...Пусть меня не обвиняют, что я не хочу платить государству налоги. Я готов сделать все для своей страны, но не могу понять людей, которые шаг за шагом ведут нас к краху. Ведь банки в конце концов — это накопленные богатства страны. Они работают ради ее процветания. Тут же получается, что государство грабит себя и уничтожает то положительное, что только появляется.

Банки, которые не имеют основных средств, похожи на дутые воздушные шары. Любая иголка — и шар лопнет. Вероятно, людям, которые от имени государства издают законы, объяснять это не нужно. Но иногда кажется, что государство решило лишь поиграть в перестройку банковской системы, ибо серьезные дела так не делаются

В банковском деле высокой эффективности можно достичь созданием контрольного пакета акции, в мировой практике отработаны сотни вариантов. Мы же в банке «Восток» применили самые простые:

Размещение акций на большой площади. Для этого была взята территория всей страны...

Размещение акций в различные виды собственности...В свою очередь, в государственном секторе — в различные отрасли хозяйства. В совместных предприятиях — обязательно с участием капитала различных стран...Такое стремление позволяет налаживать деловое сотрудничество с огромным количеством различных организаций. Когда банк способен соединить интересы разных пайщиков, предприятия зачастую готовы не брать с него никаких процентов. Связи им нужны больше, чем деньги, которые они умеют зарабатывать сами.

Привлечение большого количества акционеров при относительно небольших размерах уставного фонда...

Первый вариант, который испытали многие новые относительно крупные банки, связан с размерами уставного фонда. Многим коммерческим банкам было выделено 50 и более миллионов рублей уставного фонда. В них при открытии работали 3–5 человек. Новые банкиры были рады, что они такие богатые и самостоятельные, и у них на коррсчете находятся сотни миллионов рублей средств уставного фонда. Но прошла неделя, другая, третья. По этим суммам, которые не работали, набежали проценты. Банки стали резко выходить на убыточный уровень работы. Тогда новоиспеченные банкиры, не имея достаточного опыта коммерческой деятельности, начали в ускоренном режиме размещать свои кредитные ресурсы, т. е. те деньги, которые были собраны в виде уставного фонда. А размещать их, не обследовав рынок, не наладив надежных связей с постоянными партнерами — крупными предприятиями, — очень сложная задача.

Это было вдвойне трудно и потому, что все государственные предприятия, которые способны взять многомиллионные кредиты, привыкли брать их у государственных банков под очень низкие процентные ставки. Коммерческих же организаций, способных усваивать многомиллионные кредиты под высокие проценты, еще не было...

...Другая ошибка коммерческих и кооперативных банков в начале развития заключалась в том, что они начали работать с большими кредитными ресурсами по принципу «денежного сундука». То есть банки получили на свой счет многомиллионные уставные фонды и выдавали их различным организациям. При этом они не заботились о предприятиях, которые были их постоянными клиентами, не обслуживали их. «Открывали сундук», выдавали деньги и ждали, когда возвратят их назад. Придет следующий клиент — снова «откроют сундук». Этот метод дешевый и простой. Не нужно оборудования, нет необходимости в увеличении персонала, проведении больших работ по счетам, рекламной работе, оказании других видов услуг. Но это ложный путь.

Наступит время и, если эти банки не перестанут быть «меняльными конторами», они проиграют конкурентную борьбу даже с обычными государственными специализированными банками. Правда, когда те сумеют опомниться от неожиданного появления новых коммерческих банков. Государственные специализированные банки привыкли почти бесплатно проводить огромное количество банковских операций. Эту работу можно оценить, сравнив обороты их средств с коммерческими...

Предприятия всегда будут стремиться брать кредиты в тех банках, где обслуживаются. Как только все банки СССР будут иметь одинаковые условия, им, чтобы существовать и быть рентабельными, придется почти половину своей прибыли получать не от кредитных операций, а от оказанных услуг организациям и предприятиям и за работу с их счетами? С появлением рынка ценных бумаг свободные средства, которые находятся на счетах обслуживаемых предприятий, будут самыми желанными для банков кредитными ресурсами. В этом случае государственные специализированные банки окажутся более конкурентоспособными.

Пока коммерческие и кооперативные банки сегодня еще имеют искусственно созданные лучшие условия, они должны быстрее переманивать клиентов, заинтересовывая их дополнительными услугами, желательными недорогими кредитами.

Конечно, это вызывает сильное недовольство государственных банков. Но в том и заключается смысл деятельности коммерческих банков. Они должны разбудить существующую банковскую систему. Но к тому моменту, когда она проснется, надо самим успеть встать на ноги. В противном случае молодые банки быстро разорятся в конкурентной борьбе. Сейчас коммерческие банки должны освоить деятельность зарубежных факторингово-лизинговых компаний... Если наши коммерческие банки в отведенное перестройкой время успеют создать <внутри себя подразделения, занимающиеся факторингом и лизингом, они станут конкурентоспособными...

...Примером соперничества является изменение стиля работы нашего главного корреспондентского государственного специализированного банка. Он каждый день видит, как работает банк «Восток», и быстро внедряет у себя прибыльные виды работы. У него появился азарт соревнования. В результате он в пять раз опережает по обычным факторинговым операциям лучшие банки РСФСР. Вся эта огромная работа проводится небольшой группой специалистов во главе с хорошим финансистом... До открытия корреспондентского счета правлением банка «Восток» Госбанк фактически факторинговые операции не проводил. Я радуюсь их успеху, но каждый день думаю, как бы эту группу работников переманить к себе, в банк «Восток». Полагаю, я этого добьюсь, если управление специализированных банков в ближайшее время не разрешит своим работникам получать заслуженную долю прибыли.

...Банк «Восток» в своем развитии всегда придерживался одного правила — не торопиться с развитием, идти медленно, ступенька за ступень-

кой. Нельзя торопить события, как бы этого ни хотелось, какие бы большие прибыли это ни сулило. Не следует спешить и с увеличением уставного фонда и кредитных ресурсов. За торопливость расплата может быть очень дорогой...

Банк «Восток» свою работу начал с 50 тыс. рублей кредитных ресурсов. Никакого уставного фонда еще не было, хотя и была достигнута договоренность с семью кооперативами о вводе в уставный фонд 500 тыс. рублей. Я, как председатель одного из этих кооперативов по производству мебели, имел юридическое право организовать банк.

Уставный фонд предстояло создать в течение одного года. Не торопясь я должен был создать механизм, который умел бы работать с деньгами, то есть настоящий банк. Для этого нужны были специалисты, помещения, банковское оборудование, желание работать и умение организовать. От сознания того, что за спиной не стоят огромные деньги, можно было работать не спеша, изучать рынок, подбирать себе партнеров.

Так мы и поступили. В банке, как уже сказано выше, было 50 тысяч рублей капитала, работали в одной комнате председатель правления банка, главный бухгалтер. Какие это были хорошие дни! При первом же знакомстве с руководителями специализированных банков я пообещал их всех разорить. Говорил, что со временем их не будет, а останутся только коммерческие банки. А им придется или закрыться, или стать коммерческими.

Реакция работников банковской системы города оказалась такой, какая была нужна. Они же никогда не изучали методов маркетинга, рекламы. Руководители специализированных банков всерьез рассердились. Везде нас ругали. Пугали своих клиентов, призывали не ходить к нам. В сберегательных кассах говорили, что мы вот-вот разоримся. Даже не зная при этом, что денег-то у нас на счете нет, и разориться поэтому мы не можем. Банки старались задержать денежные проводки, а нам они быстро и не были нужны. Но люди, которые обслуживались в государственных банках, устали терпеть грубое безразличное отношение к себе. И они приходили к нам посмотреть, что это за кооперативный банк, кто в нем работает.

Я — врач, и моя профессия приучает вести беседу с людьми, утешать, объяснять, убеждать, внушать. После беседы с врачом — управляющим банком, клиенты уже в другом банке обслуживаться не желали. После беседы у нас возникали общие интересы и желание работать вместе. Они приходили в банк и были довольны нами. Главное, мы не торопились и никого не торопили, работали спокойно. Рентабельность банка была высочайшая. На каждый рубль кредитных ресурсов, имеющихся в банке, зарабатывали 98% прибыли в год. Все кредиты выдавали под 12% годовых, не меньше и не больше. Обслуживали и сегодня обслуживаем всех бесплатно. За остатки средств на расчетных счетах кооперативам платили 2% годовых.

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

Число наших клиентов с каждым днем увеличивалось. Росли их статус и наши кредитные ресурсы. Мы постепенно зарабатывали их за счет перевода предприятий на лучшие условия обслуживания. Это была плата за человеческое отношение к людям, за нашу улыбку. Мы всех знали в лицо, здоровались и обращались, как с самыми дорогими людьми.

Таким образом, терпеливо выполняя в одном лице работу управляющего, руководителей рекламного отдела, отдела кадров и всевозможных других, день за днем за три месяца сложилась самая сильная в республике группа финансистов-банкиров. Осталось только убедить их, что они отвечают за все. Что выше их никого нет, и что они самостоятельны. А все остальное, как в обычных банках.

Мне уже не хватало времени. Приходилось заботиться о том, как быстрее автоматизировать банк, совершенствовать его работу. Детище было способно хорошо действовать, спокойно выполнять повседневную работу. Нельзя было спешить, но и нельзя ни одного дня стоять на той ступеньке, которую ты уже освоил. Нужно постоянное развитие, совершенствование и выполнение той программы, которую ты наметил.

За три месяца был создан рабочий коллектив, способный высококвалифицированно выполнять все банковские операции на уровне государственных специализированных банков СССР.

Каких только слухов и суждений ни ходило в городе о банке «Восток». Говорили, что мы мусульманский банк и поэтому у нас много денег. Что мы работаем с евреями и поэтому богаты и т. д. Никто не знал, что у нас нет больших средств, да они нам и не были нужны. Мы дружим со всеми, от кого можно получить для нашего банка хоть какую-то пользу...

Я понимал, что следующий шаг, который должен сделать, приведет к тому, что себе уже принадлежать не буду. Чем дальше будет расширяться банк, тем больше людей свяжут с ним свою судьбу... И этот шаг был сделан. Я сел в самолет и начал выполнять программу по созданию промышленно-финансовой группы. Для этого необходимы были 12–15 филиалов, расположенных по всей территории страны. Я многократно облетел ее всю. За три месяца было создано 20 филиалов банка...

...Система в нашей стране хорошо отлажена и находится почти вне влияния законов. Малейшего желания местных руководителей достаточно, чтобы прекратить твою деятельность. При этом ничего не докажешь, твои слова всерьез никто не воспримет. Не поможет ни ЦК, ни президент. Они далеко, а ты живешь в реальной жизни. Но, как известно, не бывает безвыходных положений. Чтобы в Башкирии можно было работать независимо от партийного аппарата, министерств, необходимо хотя бы половину работ проводить за пределами республики. Для этого и нужны филиалы банка...

Для создания филиалов в каждом городе, где нам необходимо было работать, предстояло решить в основном три задачи. Первая — найти человека, который не может больше жить по-старому и способен работать. Это самая трудная задача...

...Кроме желания работать необходимо было еще умение. Открывая филиалы, везде нужно найти профессионала управляющего, банковского бухгалтера, тех, кто по-настоящему хотели бы работать в новом банке. Требовалось убедить, что дело, которое ты предлагаешь, стоит того, чтобы ему посвятить себя. Нужно было найти помещение, открыть корреспондентский счет, перевести туда кредитные ресурсы и нести ответственность за работу филиала.

...Дальнейшее развитие банка требовало быстрее создания первых участков промышленно-финансовой группы. Я должен был открыть высокорентабельные совместные предприятия, чтобы они, в свою очередь, поддерживали прибылями. Без этого развитие банка «Восток» реально было невысказано. Банку необходима была финансовая опора.

За три месяца были проведены сотни переговоров и созданы коммерческие организации, совместные предприятия. В большинстве из них банк участвовал в размере одного процента в уставном фонде. Но эти предприятия уже работали с нашим банком и были заинтересованы в его успехе. В свою очередь, они налаживали работу! с другими крупными предприятиями. Таким образом, за 9 месяцев банк так или иначе налаживал сотрудничество с организациями, общий капитал которых превышал в тысячи раз все наши кредитные ресурсы.

Этот огромный механизм не денег требовал от банка. Предприятия сами могли в любое время выделить сотни миллионов рублей, долларов, марок, фунтов стерлингов. Им нужны были услуги. Нужно было то, что не могли дать министерства. Нужны были зарубежные партнеры. Они требовали, чтобы банк оказывал услуги, которые монополизированы Внешэкономбанком СССР.

Эта задача была намного сложнее, чем создание банка, филиалов, совместных предприятий, подбор высококвалифицированных банковских кадров. К зарубежной деятельности банк должен был подготовиться. Необходимо была самая современная банковская техника, а для ее получения — доллары, и к ним — разрешение КОКОМ. Остро стояла проблема подготовки кадров, в частности, необходимы были специалисты для работы с системой СВИФ. Нужны были зарубежные корреспондентские банки и деньги на их счетах.

До Нового года оставалось три месяца, а нужно было успеть посетить несколько стран. Между поездками предстояло подготовить программу для анализа годового баланса, провести собрание акционеров, начать издание банковского журнала, газеты, принять сотни решений.

Вскоре была создана банковская корреспондентская сеть в США, Франции, ФРГ, Финляндии, Японии, Швейцарии. Был заключен контракт о поставке и вводе в эксплуатацию банковской техники с кредитными карточками «Виза». Получены разрешения КОКОМ на ввоз банковской вычислительной техники.

...Начался новый 1990 год. Надо было провести перестройку только что созданного банка, снабдив его самой современной техникой, обучив весь

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

персонал в зарубежных банках. Для этого необходимо было приостановить количественное развитие банка, кредитные ресурсы стабилизировать в небольших суммах. А главное — проанализировать то, что достигнуто, сделать выводы. Нужно было подготовить программу для постоянного компьютерного анализа финансового состояния банка. Укрепить контакты с надежными партнерами. Изучить рынок и его изменения. Соединить компьютеры филиалов и получать ежедневный баланс. Купить или арендовать линии связи от Сахалина до Калининграда. Создать за считанные месяцы всесоюзную компьютерную сеть. Научить информационно-консультативную службу работать с нею и оказывать информационные услуги своим партнерам по всему Советскому Союзу.

...На собственном опыте мы убедились: коммерческие банки не должны открывать филиалы до тех пор, пока не будут иметь возможность подведения ежедневного баланса... В каждый филиал приходится летать минимум 3-4 раза. Если это умножить на количество филиалов, то получается, что ежедневно десяток работников находятся в командировках по сбору и уточнению информации для анализа работы банка...

Программа дальнейшего развития банка была связана с посещением 27 стран, в том числе стран ОПЕК. Банку нужны были валютные кредитные ресурсы, и я их должен найти. Это необходимо для дальнейшего нашего развития. Но сначала предстояло сделать полный анализ проделанного банком, составить его программу...

...Немыслимо, но факт: единственный в СССР внешнеэкономический банк имеет, если я не ошибаюсь, около 6 тысяч работающих. Кажется, 3 тысячи в Москве и столько же на периферии. Этот банк к тому же снабжен архаичной техникой 70-х годов, которая, когда устанавливалась, уже была морально устаревшей.

...На наш взгляд, в СССР проводится неверная международная банковская политика. А Внешэкономбанк не соответствует современным требованиям...

Вот характеристики «Сосьете Женераль»:

- 2000 точек продажи во Франции;
- присутствие в 63 странах с 480 представительствами, из которых 92 в Европе;
- 45462 работника, из которых 33265 в «Сосьете Женераль» в Метрополии...

Мне останется только пожелать М. С. Горбачеву найти новую команду для руководства всей работой с денежными средствами страны...

Сегодня вместо созидания мы пытаемся все разрушить: Чего мы хотим? Под видом перестройки и демократизации разрушить страну?.. Сколько же можно терпеть руководителей на различных участках экономики и политики, которые десятилетиями разваливают страну, приводят ее к тупику, а затем спокойно уходят ловить рыбу на своих дачах...

...Так и в коммерческих делах: чем больше коммерческой свободы, тем выше должна быть ответственность первых руководителей. Каждый должен отвечать за свою работу.

Вот уже полтора года, как судьба связала меня с финансами, а также с наукой. Сегодня я к тому же аспирант Отдела экономических исследований УрО БНЦ Академии наук СССР. Что мне, новому человеку, кажется странным в нашей банковской финансовой системе? Во-первых, отсутствие в этой области лидеров, неспособность руководителей банков принимать решения и требовать их исполнения. Во всей системе нет как интереса к работе, так и патриотизма. Вся госбанковская система приучена безвольно повиноваться, начиная с маленьких, кончая самыми большими руководителями. Неправильно осуществляются и взаимоотношения Госбанка, Минфина СССР, Госплана СССР.

Во-вторых, отсутствие современной науки о банках и финансах. Международный опыт не обобщен, накопленная научная литература не переведена на русский язык. Английским языком, чтобы изучить зарубежную литературу о банках и экономике, экономисты и финансисты не владеют. Нет возможности свободного получения необходимой литературы, выпущенной за рубежом. Годами создавалась изоляция наших работников от мирового опыта.

Я, как прилежный ученик, начал изучение 350 источников. Программами банка была создана программа контроля изучения, приготовлены схемы, бланки, классификация источников.

С помощью скорочтения ежедневно начал выполнять программу — 300–350 страниц... Но что заметил: когда начинал изучать нашу экономическую литературу, настроение мое портилось, а чтение вызывало апатию...я вынужден был прервать программу изучения отечественной экономической литературы, опубликованной ведущими специалистами страны в 70–80 годы...

...Управления Госбанка...попытаются издавать какие-то постановления, которые должны будут оградить управления новых банков от «чужаков». Для этого даже не будут затруднять себя придумыванием сложных ходов и тактики. Пойдут простым испытанным путем.

Могут, например, придумать возрастной ценз для членов правления банков или необходимость определенного стажа работы в Госбанке. А может, специализации или соответствующего образования. Эти неоднократно апробированные методы обязательно появятся. По-другому мыслить или решать сегодняшняя система управления не способна... В ближайшие годы вырастут специалисты, которые попросят квалифицированно ответить, почему в стране не создано ни одного банка, способного конкурировать хотя бы с первой сотней лучших банков мира, не говоря уже о первом десятке? Почему из года в год страна должна списывать многомиллиардные долги банков? Кто позволял политикам, далеким от экономики, совершать экономические преступления, доказывая свои несостоятельные программы?..

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

Идет второй год банковской реформы в СССР. Банк «Восток» еще в апреле 1989 года просил Госбанк СССР провести контрольную ревизию для уточнения правильности проводимой работы, чтобы не было расхождения с политикой Госбанка. Реакции не последовало. Куда там, некогда. Мне удалось осенью 1989 года лишь через первого секретаря Башкирского обкома партии. Совет Министров БАССР вызвать ревизионную комиссию Госбанка РСФСР. Необходимо было уточнить правильность всей проведенной работы в законодательных вопросах, а не в бухгалтерии, ибо наши программисты и бухгалтеры считают каждую копейку.

Поняв, что Госбанку СССР не до нас, мы заключили контракт с аудиторской фирмой из ФРГ на регулярные ревизии банка. Сегодня в СССР идет банковская реформа и Госбанку необходимо обязательно создать аудиторскую фирму, хотя бы платную. Банки должны иметь возможность проводить высококвалифицированную ревизию своей деятельности. Это насущная необходимость. Для этого нужны тысячи специалистов, их надо обучать, находить помещения. Мы при командно-административной системе привыкли проверять работу, а не помогать выявлять возможные ошибки.

Сегодня Госбанку нужен свой научно-исследовательский институт для изучения банковской перестройки...

Сегодня банк «Восток» имеет все возможности для проведения международных операций, минуя Внешэкономбанк СССР, но он не проводит или почти не проводит этой работы. Даже получив юридическое право, он не станет активно работать со своими зарубежными корреспондентскими счетами. Для этого важно не разрешение. Коммерческие банки должны сами дорасти до международных операций.....Коммерческих банков в СССР будут тысячи, но только сотни будут иметь зарубежные представительства, и лишь 15–20 станут транснациональными...

На 1 апреля 1990 года 13 филиалов из 17 создали уставный фонд в размере 30 миллионов 512 тысяч рублей...

Требовательность в подборе пайщиков. Это самая ответственная задача при создании банка. Филиалы имеют право подбора пайщиков банка «Восток» в своих городах и регионах. При этом они должны изучить будущих пайщиков: заполнить анкеты, таблицы, дающие ответы на сотни вопросов об их состоянии. Затем эти данные поступают в вычислительный центр банка, где обрабатываются и при необходимости дополнительно изучаются через всевозможные каналы информации. Если предприятие подходит для сотрудничества, то для него определяется минимальный и максимальный размер пая. Затем по мере подхода очереди и при необходимости увеличения уставного фонда это предприятие вносит свой размер пая в средства банка «Восток» и становится пайщиком...

Иногда нам приходится идти на то, чтобы просить своих пайщиков уступить часть уставного фонда новому партнеру, так как размер уставного фонда необходимо увеличивать равномерно...Пайщики такие предложе-

ния воспринимают доброжелательно. Все, что сегодня делается в банке, направлено на повышение его конкурентоспособности...

...Коммерческих банков в СССР будут тысячи, но только сотни будут иметь зарубежные представительства, и лишь 15–20 станут транснациональными...

На 1 апреля 1990 года 13 филиалов из 17 создали уставный фонд в размере 30 миллионов 512 тысяч рублей...

Требовательность в подборе пайщиков. Это самая ответственная задача при создании банка. Филиалы имеют право подбора пайщиков банка «Восток» в своих городах и регионах. При этом они должны изучить будущих пайщиков: заполнить анкеты, таблицы, дающие ответы на сотни вопросов об их состоянии. Затем эти данные поступают в вычислительный центр банка, где обрабатываются и при необходимости дополнительно изучаются через всевозможные каналы информации. Если предприятие подходит для сотрудничества, то для него определяется минимальный и максимальный размер пая. Затем по мере подхода очереди и при необходимости увеличения уставного фонда это предприятие вносит свой размер пая в средства банка «Восток» и становится пайщиком...

Иногда нам приходится идти на то, чтобы просить своих пайщиков уступить часть уставного фонда новому партнеру, так как размер уставного фонда необходимо увеличивать равномерно... Пайщики такие предложения воспринимают доброжелательно. Все, что сегодня делается в банке, направлено на повышение его конкурентоспособности...

...Однако в связи с медленным развитием кооперативной деятельности в СССР все труднее становится искать в кооперативном секторе надежных партнеров, соответствующих требованиям банка «Восток». Это приводит к увеличению доли государственных предприятий в уставном фонде банка. За первый квартал 1990 года доля государственных предприятий увеличилась на 5,4% и составила 32,4% от общего объема уставного фонда...

В перспективе в уставном фонде будет снижаться доля научных учреждений. Наше стремление соединить научные учреждения с промышленностью пока не увенчалось успехом... В ближайшие годы произойдет увеличение уставного фонда сельскохозяйственных предприятий и арендаторов. Раз земля имеет цену, то мы все больше и больше будем работать с сельскохозяйственными организациями...

В банке создан сельскохозяйственный отдел, который проводит изучение сельхозпредприятий и арендаторов...

В один прекрасный день мне пришлось решать, сколько же платить пайщикам. Любой банкир в этой ситуации сказал бы: «Подождем до получения прибыли и там подсчитаем, сколько получится». Может быть, сегодня я бы так и сделал как опытный финансист, а тогда поступил просто.

У меня были небольшие деньги, и я подумал, сколько бы попросил процентов, если бы мне предложили войти пайщиком во вновь созданный кооперативный банк. Владелец денег, в моем лице, быстро вычислил, что, наверное, дал бы свои деньги под 12% годовых, не меньше и не больше. ...С 1990 года мы начали выплачивать проценты за уставный фонд ежеквартально и перечислять их на счета пайщиков. В любое время, если пайщик захочет выйти из банка, мы можем удовлетворить это его желание. В тот же день вместо него будет введен другой пайщик, стоящий в очереди...

Сегодня данные, которые установлены Госбанком как показатели ликвидности, неполные, их придется дорабатывать. Каждый банк для себя должен составить дополнительно программу, анализирующую ликвидность в динамике и прогнозе... В 1989 году нами не ставилась задача получения максимальных доходов за счет высоких процентных ставок. Она в среднем по банку «Восток» составила 8,78% годовых, то есть почти как во многих европейских банках. В первый год работы в среднем на каждый рубль, вложенный в уставный фонд банка «Восток», получено 1,11 рубля валовой прибыли.

Во второй год, если наша государственно-управленческая система не придумает чего-нибудь направленного на уничтожение банков, даже при снижении средних процентных ставок по вкладам ниже 8% годовых, мы сможем зарабатывать почти в 2–3 раза больше на каждый рубль уставного фонда, чем в первый год работы...

#### Глава 4. Кредитные ресурсы

...Первый вид — это уставный фонд...

Второй вид кредитных ресурсов — самый желанный, но трудно добываемый. Его мы зарабатываем тяжелым повседневным трудом. Это — остатки средств на счетах обслуживаемых у нас предприятий... Здесь же накапливаются средства соцкультбыта, амортизационные и другие не используемые в данный момент средства. В СССР на счетах предприятий имеется, по сообщениям печати, около 120 млрд рублей...

За эти кредитные ресурсы мы сегодня не платим проценты, а отрабатываем их, обслуживая клиентов, работая ежедневно с их счетами...

К примеру, в 1989 году средства на счетах предприятий составляли 18,1% от суммы всех кредитных ресурсов. 18,1% — это очень много. И такие суммы у нас в любое время могут быть востребованы... Эта ситуация автоматически заставляет нас увеличивать размер резервных кредитных ресурсов банка и понижать общую эффективность работы. Мы решили всем нашим партнерам платить за остатки на счетах. Начали с ними заключать краткосрочные кредитные договора от одной недели до трех месяцев... В 1990 году долю остатков на счетах предприятий в сумме всех кредитных ресурсов мы снизили до 10,3%... По всему банку, включая 18 филиалов, эти краткосрочные договора на покупку кредитных ресурсов у своих предприятий создают многомиллионные ста-

бильные кредитные ресурсы под 2% годовых. 10,3% — остатки на счетах наших предприятий, за которые мы не платим проценты, и краткосрочные кредиты, купленные у них же под 2%, — вот самые выгодные для нас кредитные ресурсы... Только за счет остатков на счетах и краткосрочных кредитов от обслуживаемых нами предприятия удается, покупая депозитные кредитные ресурсы в среднем под 7,53% годовых, снижать до 5,65% средний процент выплаты за все виды кредитных ресурсов банка. В свою очередь, 5,65% уже дают возможность перевести государственные предприятия к нам на обслуживание, не меняя при этом привычных для них процентных ставок и предоставляя им кредиты на уровне государственных специализированных банков, то есть менее 5% годовых.

Ни один банк, наверное, не позволяет себе работать так, чтобы покупать кредитные ресурсы дороже и за счет снижения заработанных доходов продавать их своим предприятиям дешевле. Но что поделаешь, мы живем в стране беззакония...

В стенограмме совещания коммерческих банков в Таллинне в июне 1989 года, где участвовал заместитель председателя Госбанка СССР, утверждалось, что если предприятия переходят на обслуживание в другие банки, то Госбанком СССР их плановые кредитные ресурсы будут передаваться последним.

На эту логику руководителей Госбанка я надеялся даже больше, чем на постановление Совета Министров СССР от 31 марта 1989 года №280, которое дало предприятиям право свободного выбора банка для своего обслуживания...

Что из того, что банк «Восток», согласно постановлению правительства, подготовил кредитные заявки для обслуживающихся у него предприятий на 1990 год в размере 60,4 млн рублей, передал их в положенные сроки для рассмотрения...

...Госбанк Башкирской АССР, в лице управляющего, отменил постановление Совмина СССР о праве предприятий на выбор банка для обслуживания. Однако протокол заседания совета банков на территории Башкирской АССР №5 от 29.08.89 года — мелкое событие местного масштаба...

Предстоящая конкурентная борьба за предприятия, за клиентов требует строить современные банки, снабженные самой лучшей в мире банковской техникой. Кто этого сегодня не поймет, тот завтра проиграет. А проигрыш для банков равносителен разорению.

Банк «Восток», какие бы препятствия ни вставали на его пути, шаг за шагом проводит целенаправленную работу по привлечению клиентов. Мы не торопимся и используем для этого любые возможности...

Банк «Восток» в 1989 году обслуживал 1333 клиента. В 1 квартале 1990 года к ним прибавились еще 857 новых. Если в прошлом году количество клиентов в среднем ежемесячно увеличивалось на 110, то в 1 квартале этого года — на 291. Цифры показывают, что мы, не торопясь, учимся

привлекать клиентов. На 1 апреля 1990 года их число составило 2190... В стенограмме совещания коммерческих банков от 18.04.90 г. записано, что Госбанк планирует предоставление коммерческим банкам так называемых «ломбардных кредитов» сроком на 3 месяца. Правда, говорят, это сообщение вызвало смех в зале из-за краткосрочности предоставляемого кредита.

Мой главный бухгалтер даже высказала обиду, заявив, что я заставляю заключать договора на 7-дневные сроки, а работники других коммерческих банков смеются, когда им предоставляют кредит сроком на 3 месяца. Пришлось объяснить ей, что у банка «Восток» нет добрых дядь в виде каких-то министерств и объединений, которые могли бы выдать бесплатные кредитные ресурсы. С Госбанком, наверное, мы никогда не будем в добрых отношениях, так что нам придется надеяться только на себя. И если нам для стабильной работы все кредитные ресурсы придется закреплять договорами даже на однодневные сроки, мы будем это делать... То, что из 327 миллионов кредитных ресурсов банка «Восток» нет ни одного рубля кредитов, полученных от Госбанка СССР, говорит, конечно, само за себя... Мы учимся работать, покупая кредитные ресурсы под 7, 53%. Это может выручить нас при конкуренции в случае повышения общих процентных ставок в СССР. Другим банкам придется к ним приспособливаться, а мы так уже давно работаем...

Следующий, третий, вид кредитных ресурсов — вклады от граждан. Это самый ответственный вид кредитных ресурсов. Мы по ним платим в разных филиалах различные проценты. Они устанавливаются в зависимости от необходимости кредитных ресурсов, в основном, на уровне 7%. Здесь Совмин СССР также вмешался в процентные ставки, выплачиваемые частным гражданам по вкладам. Все банки переведены на одинаковые условия. Коммерческие банки будут принимать вклады от населения, как и Сбербанки СССР...

Если сегодня коммерческие банки под большие проценты начнут собирать деньги от населения, то может случиться то, что Сбербанки станут несостоятельными в выполнении своих обязательств перед клиентами... Думаю, что решение правительства о выравнивании процентных ставок за привлеченные от населения средства на таком низком уровне, с учетом инфляции, ведет к ежегодному снижению вкладов, находящихся в банках СССР...

Кредитные ресурсы, полученные от граждан, для коммерческих банков, конечно, очень важны, хотя размер их ограничен по уставу банков размером собственных средств. Собирать их от населения довольно трудно. Даже работая под 7% годовых, мы получили всего около 30% от разрешенной нам суммы...

...Четвертый вид кредитных ресурсов банка — вклады и депозиты государственных предприятий и организаций. Если учесть, что на счетах предприятий в СССР сегодня не работает около 120 млрд средств, можно представить возможности коммерческих банков...

У коммерческих банков нет проблемы кредитных ресурсов. Перед ними стоит задача освоения методов высококачественной работы этими средствами...

Пятый вид кредитных ресурсов — вклады и депозиты кооперативов. Размеры и возможности сбора средств этого вида кредитных ресурсов, наверное, сравнимы только с предыдущим. Вероятно, никто в стране не знает, сколько средств заработали кооперативы за три года, даже если к этому приплюсовать теневую экономику... Надо отметить, что из-за нестабильной политики в отношении к кооперативам они свои средства предпочитают, сегодня держать в депозитах и с нежеланием пускают на развитие производственных мощностей. Я уже писал, что, не будь решения Минфина СССР, сразу после принятия Закона о кооперации, о введении 60-процентного налога для кооперативов, психология кооперативов, наверное, была бы другой.

Шестой вид — кредитные ресурсы, полученные из других банков. Это надежный вид, дающий возможность стабильно работать молодому банку. Но эти кредиты не выгодны банку. Они очень дорогие и краткосрочные... мы приняли решение по мере комплектования финансовой службы банка уменьшить до конца 1990 года часть этого вида до 8–9% от суммы всех видов кредитных ресурсов. За 1 квартал этого года финансовой службой поставленная задача выполнена. Снижение средств по 823 счету составило 8% по сравнению с 4-м кварталом 1989 года...

Одним из примеров заинтересованности работников в увеличении количества и улучшении качества работы, могут служить данные о деятельности финансовой службы банка «Восток». За 11 месяцев 1989 года банком «Восток» составлены 1780 договоров на покупку кредитных ресурсов. За 1 квартал 1990 года количество договоров на покупку денежных средств превысило общее количество договоров, заключенных в 1989 году, и составило 1389. Это показывает, что активность финансовой службы в заключении договоров о покупке кредитных ресурсов возросла более чем в три раза.

После получения анализа деятельности финансовой службы банка мы начали платить премиальные финансисту, юристу, управляющему за каждый составленный договор... Нам это выгодно. Пусть в месяц заключаются хоть миллионы договоров. Чем больше мелких сумм поступает банк, тем выше его рентабельность и надежность... Мелкие суммы — это надежные средства, постоянно поступающие и постоянно возвращающиеся.

Работая в достаточно агрессивной по отношению к банку среде и при нестабильной экономике, мы вынуждены постоянно держать на корреспондентском счете очень большие кредитные ресурсы. Использование их составило 72,94%. То есть постоянно в резерве банк был вынужден держать 27,06% от всех кредитных ресурсов. Мы не могли себе позволить снизить эту сумму, так как просчитанная нами программа постоянной ликвидности банка требовала держать в резервных средствах

около 23% кредитных ресурсов. В результате проведенной работы по улучшению этого показателя нам удалось снизить требование до 18%. При отсутствии ежедневного баланса банка мы рискуем и снижать эти цифры не можем...

### Глава 5. Кредитные вложения

...В Советском Союзе очень мало книг о работе банков, особенно о таком важном разделе деятельности, как предоставление кредитов и требование их возвратности. А это сложнейшая наука со множеством самостоятельных разделов...

Кредитные вложения или продажа кредитных ресурсов сегодня основной источник получения дохода банком «Восток». В 1989 году из 8 миллионов 55 тысяч рублей валового дохода за счет продажи кредитных ресурсов было получено 6 млн 736 тыс. рублей. То есть, 83,6 % валового дохода приходилось на продажу кредитных ресурсов. В дальнейшем этот процент должен снижаться. Около 40–45% валового дохода должна составлять плата за различные виды услуг, получаемая от участия в хозяйственной деятельности совместных предприятий.

Основными партнерами, пользующимися нашими кредитами, являются государственные предприятия. Но почему же они, имея возможность получения дешевых кредитов в государственных специализированных банках, идут на сотрудничество с нами?

Во-первых, если они переходят к нам на полное обслуживание, им предоставляются кредиты на тех же условиях, что и в любом государственном банке. Во-вторых, прежде чем предложить предприятиям кредиты под повышенные проценты, мы просчитываем работу, которую они будут проводить, пользуясь нашими кредитами, и отвечаем за их успех и рентабельность... Государственные предприятия нам выгодны. У них хорошо отлаженная бухгалтерия, имеется стабильность в работе и обеспечена стопроцентная гарантия возвратности кредитов...

Чем больше я изучаю экономику развитых стран, тем больше прихожу к выводу: свое социалистическое хозяйство мы назвали плановым и создали Госплан СССР с многочисленными его подразделениями скорее для подсчета и подтасовки цифр и громких отчетов об успехах. При этом ни на один шаг не приблизились к гармоничному плановому хозяйству, а добились только одного — создали дефицита во всех областях.

Рыночное хозяйство развитых стран работает над планированием на таком высоком уровне, для достижения которого нам понадобятся десятилетия. Любая экономическая система должна планировать и прогнозировать свое развитие...

К примеру, сегодня банк «Восток» работает намного рентабельнее, чем 3-4 месяца назад. За это время мы провели полный анализ деятельности банка. Знаем почти все его сильные и тем более слабые стороны. Имеем несколько моделей развития, включая безубыточное закрытие нашего банка. Будем выбирать наиболее рентабельную и перспективную модель...

Спасибо Госбанку СССР, все же сдержал свое слово, через год прислал ревизионную комиссию. За две недели четыре с половиной человека добросовестно провели работу, и мы получили полезные дополнительные сведения о нашем банке.

Почему четыре с половиной человека? Пятый, как только выпил привезенную с собой канистру московской питьевой воды, соответствующей мировому стандарту, уехал обратно... Это его личное дело. Только вот попытка наспех сделать анализ финансового положения банка — не на пользу делу.

Закончили предварительную ознакомительную работу представители аудиторской компании «Артур Андерсен». Эти парни умеют работать. Мои финансисты от их требований чуть не плачут. Даже меня уговорили на время перенести начало основной работы по проверке.

Нам необходимо было провести анализ работы, составить балансы, соответствующие международным стандартам, и к 1991 году вывести деятельность банка на уровень международного. Даже привыкшие ко всему работники «Артур Андерсен» остались озадачены этими требованиями. Для этого им придется всего-навсего изучить всю банковскую деятельность СССР и банка «Восток». А нам после завершения работ предстоит вести двойную бухгалтерию. Одну, соответствующую международным требованиям, на английском и русском языках, вторую, соответствующую госбанковским требованиям, — на русском языке.

По международному балансу финансовый год завершается 30 июня, а по балансу Госбанка — 31 декабря. Будем иметь два вида счетов, два баланса. Первый будет понятен всему миру, кроме СССР, другой — Госбанку — СССР и не понятен всему миру...

Мы должны качественно соответствовать международным требованиям. Учитывая это, с начала 1990 года количественное развитие мы приостановили. Это поможет нам выйти на более высокий уровень, а объем работы мы сможем увеличить в любое время...

Например, сегодня в Башкирской ССР много говорят о региональном хозрасчете и пытаются его внедрить очень простым способом.

Чушь какая-то, как и вся наша так называемая «плановая» система. Как может быть она плановой, когда каждая единица, входящая в нее, — неплановая...

У нас одно время был модным лозунг «Экономика должна быть экономной». Но в Советском Союзе почти никто не задумывается над тем, стоит ли увеличивать свои основные средства, скажем, на один миллион. Есть такая возможность — они будут увеличены... Зарубежные предприятия идут на большие кредиты и часто, если это выгодно, на факторинговые операции. Главное для них во всех случаях — конечный результат и сохранение гибкости производства.

Во время специализации в зарубежных банках я удивлялся тому, что при подсчете кредитоспособности того или иного предприятия очень часто получался отрицательный результат даже у высокорентабельного

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

благополучного предприятия. Предприятия, желая повысить рентабельность, находятся на грани кредитоспособности...

Сегодня 69,2% всех наших средств вложены в государственные предприятия. 410-й счет — это сельскохозяйственные предприятия. Здесь мы стараемся работать краткосрочными ссудами и использовать сезонность... В кооперативном секторе (471-й счет) кредитные вложения плавно снижаются, так как нами принято решение довести их размеры до 5–7% от всей суммы кредитных вложений банка «Восток». Хотя здесь мы и получаем наиболее высокие прибыли на каждый вложенный рубль.

Кооперативы в СССР, об этом уже говорилось выше, не защищены юридически и находятся как бы вне закона. Принятый закон о кооперации их не защищает. Поэтому мы боимся предоставлять кооператорам хорошие кредиты, которые бы позволили им развиваться, качественно и рентабельно работать в тех отраслях, где они действительно были бы полезны. Если на 1 января 1990 года 22,9% всех кредитных вложений банка «Восток» находились в кооперативном секторе, то буквально за три месяца к апрелю этого года нам удалось снизить их до 15,2%...

В августе 1989 года Советом Министров Башкирской АССР было принято постановление, направленное против кооперативов. Банку «Восток» придется долго получать от обанкротившихся кооперативов «алименты»... А те кооперативы, которые выжили после этого постановления, были неплатежеспособными до тех пор, пока втихомолку этот указ не был отменен.

В результате в банке «Восток» появился самый нежелательный счет — 620. После такого урока нас можно понять, почему мы решили счет 471 довести до 5% от суммы общих кредитных вложений. Но счет 620 нами контролируется...

Сегодня операции банка застрахованы почти на 2 миллиона. И надеюсь, что до конца 1990 года мы сможем эту сумму довести до 8-10 миллионов. Пусть Минфин СССР думает, возможно, и здесь найдет способ у нас их забрать.

...Вот с такими мыслями мы работаем и пытаемся участвовать в банковской реформе. Поэтому долгосрочные кредиты у нас составляют всего 3,92%, из них 2,2% — государственным предприятиям...

Я не могу понять политику председателя правления Госбанка СССР и намерен в самое ближайшее время попросить его разъяснить свою позицию. Нам запрещено предоставление кредитов частным лицам, но никто не объясняет, почему...

Президент страны М. С. Горбачев во время выступления на «Уралмаше» говорил, что банками будут предоставляться кредиты для индивидуального строительства. А Госбанк нам запрещает это делать. А я почему-то нет-нет да выдаю. Должен же я учить своих служащих работать с частными клиентами. Все банки мира имеют сектор частных клиентов.

0,25% кредитных вложений размещены нами как кредиты частным лицам. Это средства, выданные в виде краткосрочных кредитов под 6% годовых на строительство жилья и дач. И я уверен в полном возвращении этих средств. Они гарантированы имуществом...

В зарубежных банках есть продажа ценных бумаг. Мы в стране должны к этому еще только прийти. Каждый составленный нами бланк договора несет в себе всю информацию о его цене...

Если бы сегодня были рынок денег и свободная конкуренция, банк «Восток» работал бы с самыми низкими процентными ставками. Мы всегда в состоянии все расходы банка обеспечить за счет прибыли от коммерческой деятельности. А кредитные ресурсы продаем для того, чтобы создать для себя условия работы в коммерческом направлении и получить доходы за счет платы за предоставление клиентам дополнительных услуг...

### Глава 6. Банк, день за днем

...Сегодня в банке «Восток» нет проблемы в желающих работать. В наших конкурсах на вакантную должность, которые проводит отдел кадров, принимают участие несколько сотен человек... Мы занимаемся учебкой у себя, проходим специализацию за рубежом. Все это очень дорого стоит и занимает много времени. А нам надо работать сегодня... где найти столько талантов, когда наша программа прогнозирования количества занятых в банке называет цифру более 15 тысяч работников к 1994 году? Сегодня же в банке 165 человек.

В Советском Союзе еще не написаны ни законы, ни инструкции, на основе которых можно было бы организовать работу кооперативного банка. Да и не могли они быть написаны, так как еще несколько лет назад никто не мог даже представить, что будут кооперативы, а тем более кооперативные банки...

Начали свою деятельность только те банки, где руководителями стали люди, способные самостоятельно принимать решения...

По этим причинам сегодня в стране не найдется двух банков, похожих друг на друга... В дальнейшем рынок и конкуренция сделают свое дело и новые банки станут похожими друг на друга...

После долгого изучения возможных вариантов управления банком осталось два: централизованный и децентрализованный. Я радуюсь, что выбрал второй, хотя и более дорогостоящий. Он заставил меня полностью изменить систему хозяйственных расчетов и формы управления. Таким образом, для управления банком были созданы компьютерная программа и довольно мощный вычислительный центр. Здесь же работают правление, главный финансист с финансовой службой, главный бухгалтер и бухгалтерия.

Правление занимается координацией деятельности филиалов, управлением, заключением договоров от имени банка, поиском кредитных ресурсов, расчетом кредитных вложений. Обслуживанием клиентов зани-

маются сегодня 20 филиалов. У них одинаковые компьютерные системы и программы, что позволяет работать как в автономном, так и в централизованном режимах. Все филиалы имеют одинаковые права и являются составной частью единого банка. Наш банк можно сравнивать с кораблем, который имеет 20 изолированных отсеков. Это увеличивает жизнеспособность банка в 20 раз. А правление может по ходу вносить те или иные изменения в деятельность филиалов...

Мы сегодня многие возможности нашего банка не используем, а только изучаем. Если начнем перегонять миллиарды свободных денег из одного края страны в другой, то нарушим всю существующую финансовую систему. А страна к этому еще не готова. Поэтому филиалы банка «Восток» сегодня работают только в интересах тех регионов, в которых они расположены. При этом ни одного рубля кредитных ресурсов мы не вывозим... Банк «Восток» — это инструмент рынка денег. И основная задача таких банков во всем мире — заставлять работать деньги там, где они приносят наибольшие прибыли для общества...

## Часть 2. Война банков

### Глава 1. Удар

...Людам, которым предстояло принимать закон о банках, я хотел рассказать о новых банках, которые появились в стране, и о том, как они работают. То, что это ничего хорошего не принесет в условиях нашей системы для меня лично, я, конечно, понимал и был готов к этому. Однако, на что способны аппаратчики, долгие годы находившиеся у власти, и понявшие, что она от них уходит, угадать не мог...

Если бы я мог представить, что люди, которые стоят у власти, так безответственно относятся к своим решениям, я бы, конечно, не писал и не издавал эту книгу. Ибо мне доверены сотни миллионов рублей и нельзя рисковать ими. Но я не мог предположить, что личностные отношения могут быть перенесены в финансовую сферу для того, чтобы предприятие обанкротилось. Фактически была объявлена и начата первая в Советском Союзе война банков. Война не на жизнь, а на смерть, на полное уничтожение.

Война есть война. Она имеет свои правила и философию, свою терминологию. Нетрудно увидеть, что, как всякая война, она несправедлива. С одной стороны. Госбанк СССР — это законодательный банк огромной страны, который имел преимущество — начать войну без предупреждения, обрушив на маленький банк всю мощь авторитарной системы...

...Все мы видим: в стране началась большая работа по перестройке банковской системы. За два года зарегистрировано около трехсот банков, несколько десятков из которых уже работают. Они все начинали с нуля. Естественно, что кому-то сопутствовал успех, кому-то — неудача. Это был

своего рода смелый эксперимент перед началом перевода всей банковской системы на рельсы рыночной экономики.

При этом Госбанк СССР не нес никакой материальной ответственности. Новые банки были застрахованы от возможного причинения убытков обществу средствами организаций, создавших эти финансовые учреждения. Страховой полис превышал в три раза имеющиеся у банков основные средства. Кроме этих новых банков, в мире не существует подобных, имеющих такого рода гарантии.

Учитывая, что новые банки были ограничены в приеме средств от населения суммами, равными размерам собственных основных средств, эксперимент можно было считать полностью безопасным для Госбанка СССР. Кроме того, эти банки должны были создать на счетах Госбанка СССР большие резервные средства и держать их без процентов. Таким образом оплачивался скрытый налог Госбанку СССР за то, что он их зарегистрировал. Оплата шла еще и за то, что счета новых банков находятся в государственной банковской системе. Причем за это выплачиваются суммы, почти превышающие фонд заработной платы персонала подразделений Госбанка, где открыты корреспондентские счета.

Эксперимент был не только безопасным, но и высокоприбыльным для Госбанка СССР. Что же тогда не устроило экспериментаторов? Они не предусмотрели одного: новые банки оказались работоспособными, ибо получили возможность быстро развиваться. Над ними не давлел диктат. Они были подчинены только тем предприятиям, которые их создали. И чего управленцы никак не ожидали — новые банки не только развивались, но и требовали четкой работы со стороны Госбанка СССР. И что уже совсем непростительно: начали выпускать книги и в них раскрывать то, что все годы было терра инкогнита — областью деятельности, о которой никто из посторонних не знал. Все это произошло, когда меньше всего было желательно появление любой информации о банках, поскольку предстояло проштамповать через послушный Верховный! Совет СССР подготовленные аппаратом документы о банках СССР. Госбанк СССР должен был перейти в подчинение высшему законодательному органу, уйти от зависимости Совета Министров СССР и встать вровень с ним или даже выше...

А перед Госбанком СССР вопрос стал еще острее. Захотят ли эти суверенные республики иметь единый государственный банк? Если да то какие права ему дадут?

И что станет с мечтой о превращении в полностью самостоятельное, равное Совмину СССР учреждение, подчиненное только Верховному Совету СССР. Тем более, союзные республики принимают законы о создании собственных независимых государственных банков и даже собираются ввести свои денежные единицы.

Вполне очевидно, что если существует государство, то нужен банк, ему подчиненный. Но какие права будут даны в этом случае — вот что стало главной проблемой, которую Госбанк СССР должен был решить... Очень

много способов придумано, как доказать свою необходимость. Но самый надежный и дешевый — найти врагов. И защищать всех от них...

Врагом был выбран самый известный в парламентских кругах кооперативный банк «Восток». Депутаты уже были знакомы с моей книгой «Записки банкира». Все ведущие финансисты страны, ученые экономических факультетов высших учебных заведений и экономических институтов АН СССР — тоже. Предполагалось, вернутся они после летних каникул, а банк, о деятельности которого прочитали, обанкротился, и причина этого элементарная: самая авторитетная комиссия Госбанка СССР перед началом обсуждения Закона о банках установила некомпетентность председателя правления...

Любые военные действия имеют особенность быстро разрастаться и вовлекать все новые силы. Не прошло и месяца, как в круговорот баталий были вовлечены государственные банки союзных республик.

Возможно, историки когда-то назовут эти «боевые» действия «войной телеграмм». Создалась та опасная ситуация, которой приходится бояться больше, чем открытых войн. События вновь подтвердили, какую безответственную политику могут вести наши никем не контролируемые работники высшего эшелона власти. Такая политика в очередной раз заставляет сограждан одной страны стрелять друг в друга. В очередной раз высшим судьей становится автомат Калашникова и насилие. Это подтверждает и публикация в газете «Вечерний Новосибирск» от 2 октября нынешнего года. Читая ее, можно представить только террористический акт. Но это не террористы, а разрастание войны государственных банков.

«... разбиты окна, сломаны двери, срезаны замки, сорваны печати с дверей, где хранятся ценности... военизированная охрана, поставленная Госбанком РСФСР, вытеснена Управлением Жилсоцбанка с применением оружия группой захвата...» Но это не террористы... Хорошо еще, что враждующие стороны не вызвали танки, авиацию... Я уже сегодня ничему не удивляюсь.

Доведенная до абсурда банковская система СССР, кажется, захотела, уходя из жизни, загнать экономику страны в почти безвыходный кризис. Он может нанести огромный ущерб. Сегодня в стране никто не способен спрогнозировать, что произойдет, если и дальше один руководитель банка будет отменять решения другого. А тот, в ответ, отменит указания первого. Эти действия парализуют одну из переходящих на новые условия работы крупных банковских систем и сделают ее неплатежеспособной...

Сегодня у нас еще нет механизма регулирования кризисных ситуаций в банковской системе. Перевод банков на рыночные отношения, естественно, предполагает, что какие-то из них могут обанкротиться. Этого нельзя избежать. Каждый раз будут свои причины банкротства. Кризисная ситуация может развиваться очень быстро, если не будет налажено нормальное взаимодействие между банками, включая и Госбанк СССР...

Как бы то ни было, но несколько кабинетных идеологов Госбанка СССР приняли решение начать войну. Первой мишенью был выбран кооперативный банк «Восток». Война титана против крохи. В Библии такие действия названы «избиением младенцев»...

...В момент вероломного нападения на банк «Восток» на его счетах было более 400 млн рублей. Среди работников банка миллионеров нет. Эти деньги принадлежат обществу...Банк является кооперативным. Он создан в соответствии с законами страны. Никто не возьмет на себя смелость списать 400 млн рублей за счет каких-либо государственных прибылей.

Поэтому война, начатая Госбанком СССР против кооперативного банка «Восток», преподносилась как защита населения от вновь созданных банков — «врагов» Родины и народа. Но то, что своим решением Госбанк причинит убыток на несколько сот миллионов рублей обществу, об этом не сочли нужным подумать...

Чем же занимался в эти дни коллектив банка...анализом проделанной работы. Они должны были подготовить банк к аудиторской проверке. Тем более, что намечалась первая проверка советского банка зарубежной аудиторской компанией...

...Решение о блокаде корреспондентских счетов банка «Восток» не считали даже нужным обсудить на заседании правления Госбанка СССР... Удайся управленцам из Госбанка СССР их затея, они возможно сами бы содрогнулись от содеянного. На огромной территории страны мы не только не смогли бы предоставить необходимые средства для выплаты заработной платы предприятиям, находящимся у нас на полном обслуживании, но и выплатить их поручения...

Все было сделано с изысканным иезуитством. Управленцы свои решения на обсуждение не вынесли, все решили в тиши кабинетов, а потом ушли в отпуск. Они, видите ли, ничего не совершили, хотели уберечь новый банк от ошибок. А то, что с ним случилось... так ведь они в этом не виноваты...

Видите ли, те «нарушили» закон и дали поручительства на 1 млрд. рублей для ведения переговоров с иностранными компаниями, имея при этом на счете банка 47 млн.руб. капитала. Свершилось большое «преступление» перед народом и экономикой, находящейся в трудном положении. И очень жалели, что суд почему-то не завел уголовного дела!..

Суды, в отличие от управленцев, поступили правильно. Никакого преступления перед народом коммерсанты новой формации не совершили. Просто финансисты из Госбанка СССР дискредитировали свое учреждение, показали себя некомпетентными и неопытными людьми...

## Глава 2. Защита

...Зачем искать криминал в том, что какая-то организация открыла счета в зарубежных банках и начала пользоваться услугами, которые у нас в стране невозможно получить?..

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

Выход из экономического кризиса труден. В ближайшие 2–3 года, наверное, будет особенно нелегко. Если мы станем наказывать молодых банкиров за налаженные финансовые связи с самыми известными банками мира, то придем к тупиковой ситуации...

...Госбанк же сегодня неоправданно ограничивает все международные валютные операции. Это не что иное, как попытка людей с консервативными взглядами сохранить единство власти...

Нужна добрая воля и действительно большое желание создать условия для разумного развития нашей экономики... К примеру, чтобы эти банки не могли причинить стране больших убытков в случае неправильных действий, можно ограничить их операции размерами их основных валютных средств. Работая малыми суммами средств, они освоили бы методы работы на международном денежном рынке, оказали различные виды дополнительных банковских услуг. А самое главное, мы бы получили сотни тысяч высококвалифицированных специалистов, знающих, как работать на международном рынке. И не ориентировались бы все на один банк, который, при всем желании, не способен удовлетворить потребности в банковских услугах всех предприятий огромной страны, желающих работать на международном рынке.

Появление в стране миллионов людей, умеющих свободно принимать самостоятельные решения, основываясь только на законах, окончательно разрушит командно-административную систему и превратит нашу страну в действительно демократическое общество. Пока в стране не вырастут здравомыслящие и самостоятельно действующие руководители... Лишь хозяева производства могут свободно противостоять любым незаконным действиям административной системы...

Именно поэтому кооперативный банк «Восток» смог выстоять, несмотря на все усилия, которые предпринимали работники Госбанка СССР. Ему придется выплатить нашему кооперативному банку все убытки, которые он ему принес усилиями нескольких управленцев. Мы выстояли и смогли доказать, что были правы, чего меньше всего ожидали «стратеги» административной системы...

Нападение было сделано на небольшой, но целеустремленный банк, ставший зародышем промышленно-финансовой группы, хотя и работает он пока менее чем на 10% своих возможностей.

Банк снабжен всеми доступными в СССР средствами связи, информационно-консультативной службой, вычислительными центрами и многими другими вспомогательными службами, необходимыми для функционирования любой финансовой группы...

...Свой банк мы создавали на века и не собираемся дать его разрушить ни административно-командной системе, ни ее управленцам...

...Днем начала «военных действий» Госбанк СССР выбрал 25 июня. В этот день меня пригласил управляющий Госбанком Башкирской АССР и с улыбкой объявил: «Ваш банк будет закрыт. Вы не рассчитали силы Госбанка СССР. Пришло указание о блокировании всех ва-

ших счетов на территории страны. Вы не будете иметь права приобретать кредитные ресурсы. У вас на корреспондентском счете всего 14 млн руб., а возратить вы должны 100 млн руб. Я сообщу о вашем банкротстве в средствах массовой информации. Посмотрим, что вы будете делать».

Я смотрел на человека, который поставлен во главе Государственного банка республики, а значит должен защищать интересы общества, и не мог понять, чему он радуется. Может, он действительно думал, что совершает подвиг, уничтожая «советских капиталистов». Или у него пробудился охотничий инстинкт... Я смотрел на этого человека и мне было его жаль... Он, видимо, не задумывался над тем, что если мы не выдержим их удара, то до конца жизни будет носить в себе вину за погубленное перспективное дело и жизнь молодых ребят. А если выстоим, значит, он рекламирует заведомую неправду и придется за нее отвечать вместе с управленцами Госбанка СССР. Я мог только посоветовать ему поступить по совести и не спеша обдумать свои действия...

..Как всегда спокойно одно за другим я принимал решения. Оглядываясь назад, удивляюсь, как оперативно и четко работала система управления банка. Удар был нанесен действительно очень сильный. Выбран конец месяца, когда обычно все банки возвращают кредиты за истекший срок... Чтобы закрыть эти суммы, необходимо купить новые кредитные ресурсы. И «стратегии» Госбанка СССР, прекрасно зная это, закрыли нам возможность пополнения новыми кредитными ресурсами. Антиреклама, прошедшая по всей стране, имела цель запугать вкладчиков. И они должны были в панике забрать свои деньги. Предполагалось, что так же поступят и предприятия, свободные средства которых беспроцентно находятся на счетах в нашем банке.

То есть, из банка могли уйти средства, находящиеся на счетах 345, 400, 461, 465, 466, 622, 720, 722, 723, 730, 695, 700, 701. Они составляют более 10% от суммы всех кредитных ресурсов банка, или около 50 млн. рублей. Самая трудная задача возникала по 711 счету, где нам предстояло выдать почти 17 млн. рублей наличных денег. Такая ситуация должна была отключить всех кассиров и бухгалтеров банка от своей основной работы.

Не имея права восполнять потери новыми кредитными ресурсами из-за блокады корреспондентских счетов банка по всей стране, мы должны были по расчету «радетелей» Госбанка СССР вернуть не менее 160 млн рублей. Это почти половина всех средств, имеющихся в банке «Восток». Поскольку ни один банк в мире не держит в резерве половины имеющихся у него средств, мы должны были уже через несколько дней оказаться неспособными выполнять поручения стоящих на обслуживании у нас предприятий. А значит, посеять панику по всей стране... Возвращаюсь снова к тому роковому дню. Приехав в управление группы «Восток», я отменил все встречи, понимая, что надо ненадолго отключиться от всего, не торопиться и ничего не предпринимать, хотя бы 30–40 минут. Все обдумав,

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

записал на диктофон распоряжения и передал в секретариат. Дальше от меня уже ничего не зависело...

...Как только за наши неиспользованные кредитные ресурсы начал платить Госбанк СССР, блокировавший наши корреспондентские счета, правление банка «Восток» сразу приняло решение о переходе на особый режим работы, чтобы сохранить постоянную платежеспособность и бесперебойное обслуживание предприятий. Такие действия объяснялись тем, что, когда наши счета были заблокированы, мы не имели права выдавать коммерческие кредиты, поскольку сами не получали их из-за блокады. Мы должны были только бесперебойно обслуживать предприятия, а все убытки, причиненные банку, постараться взыскать через Арбитраж с Госбанка СССР.

К концу первого дня блокады счетов наши резервы увеличились с 44796 до 63193 тыс. рублей. Увеличение происходило ежечасно, т.к. филиалы банка расположены в 10 часовых поясах и работа управления продолжается 18 часов. В одном филиале работа заканчивается, а в другом только начинается. На следующий день мне самому пришлось попросить, чтобы филиалы заранее начали выполнять требования блокады наших корреспондентских счетов. Пока госбанковская система работает и доведет до каждого государственного банка, где обслуживаются филиалы, сведения о блокировании наших счетов, филиалы могли бы собрать 500 млн. рублей резервных средств. Нарушив нашу программу развития, мы могли получить международный баланс, где 25% кредитных вложений и 75% кредитных резервов...

Из-за дополнительного роста внутренних поступлений на счета наших предприятий пришлось закончить финансовый год, имея на корреспондентских счетах более 52,5 млн. рублей резервных средств... Со 2 июля мы начали планомерно снижать кредитные вложения, увеличивая за счет этого кредитные ресурсы банка. Чтобы при любых обстоятельствах можно было выплатить по обязательствам/ нашим партнерам.

Панику по стране посеять Госбанку не удалось... Беспокойство среди вкладчиков прекратилось. Всего по частным вкладам было выдано по всей стране 200 тыс. рублей...

У организаций, обслуживаемых у нас, мы встретили наибольшее понимание и сочувствие тому, что происходит вокруг банка. Если бы было нужно, мы могли бы увеличить свои ресурсы не менее, чем на 200–300 млн. рублей...

...В случае необходимости проводки каких-то средств мы нашли бы десятки способов оперативно это сделать, не нарушая блокады счетов. А блокаду могли снять уже через день, обратившись к арбитру, так как это было незаконное решение. Такие меры наказания банков не предусмотрены ни одним законом. Они были придуманы, как я писал выше, двумя работниками Госбанка СССР, без согласования с членами правления. Любые аресты счетов могут быть осуществлены в цивилизованном

мире только прокуратурой или судебными органами. В крайнем случае, этого может добиться налоговая инспекция страны.

Мы сразу не обратились к арбитру, так как до конца хотели выяснить, что же хотят управленцы из Госбанка СССР...

Уже за три первых дня банк «Восток» был переведен на особый режим работы. Создана специальная группа во главе с начальником службы ликвидности для почасового контроля за финансовым состоянием банка. Остальные работники были привлечены к подготовке и организации внеочередного собрания акционеров (пайщиков). Легко сказать, но за 10–15 дней созвать внеочередное, незапланированное собрание пайщиков банка «Восток» очень не просто. Собрать в одну точку директоров около 100 предприятий, расположенных друг от друга на расстоянии до 10 тысяч километров, в сезон отпусков, зарубежных командировок можно только действительно в экстремальных ситуациях.

12 июля, через 15 дней после объявления блокады, собрание пайщиков банка «Восток» успешно прошло. На нем были обсуждены все вопросы по повестке дня, приняты конкретные решения. Одобрена и утверждена пятилетняя программа развития банка «Восток». Как бы я ни хотел сохранить мирные отношения с Госбанком СССР, хозяевами банка — предприятиями-пайщиками было принято решение обратиться к Президенту страны с просьбой расследовать деятельность Госбанка СССР против банка «Восток». Кроме того, в секретариат Президента страны было передано несколько сот писем от директоров предприятия различных регионов страны...

...Хотели мы того или нет, но дальнейшая программа развития банка должна была быть приостановлена. Кроме работ, связанных с аудиторской проверкой, проводимой фирмой «Артур Андерсен»...

### Глава 3. Потери воюющих сторон

Я приведу расчеты только наших потерь, которые мы представим на оплату Госбанку СССР. Не буду заниматься прогнозированием: выплатит Госбанк эту сумму или нет... Из всех убытков, которые нанес нам Госбанк СССР, самым большим и трудно восполнимым является доброе имя молодого банка...

Как нам завоевать доверие снова? Как сделать, чтобы люди, как и раньше, брали свои деньги из Государственного сберегательного банка СССР и приносили нам? Имя банка — это один из основных факторов в банковской деятельности. Его стоимость трудно оценить.....Имя банка трудно оценить в деньгах. Но все, что создается трудом человека или трудового коллектива, имеет свою цену. Расходы по созданию имени банка проходят по его балансам. Их можно реально высчитать...

...До июля 1990 года мы платили государству налог через правление банка и эти средства уходили в Москву. Но во второй половине 1990 года изменилась политическая ситуация. Республики начали заявлять о своем суверенитете. С учетом этого мы приняли решение. Каждый фи-

---

---

## Р. Ф. Кадыров

---

---

лиал платит налоги государству там, где он их заработал. Пусть государство решает, какова доля этих налогов и как должна поступать в Москву. Нам все равно, кому и сколько платить. Главное, чтобы нам не мешали работать. Сегодня парадокс в том, что советские люди хотят работать, но им не дают...

...Удар Госбанка СССР был сильным, но это — детские игры по сравнению с предстоящей конкурентной борьбой между коммерческими организациями. Война банков, которую нам пришлось выдержать, снизила нашу рентабельность, наши объемы работы, вызвала даже отрицательный результат по кредитным вложениям и кредитным ресурсам. Но она не смогла помешать главному — развитию нашего банка. Мы пожертвовали доходами, не меняя при этом программы развития, что видно из равномерного увеличения нашего уставного фонда.

...Расходы нашего банка на создание своей системы управления за два года приближаются к 10 млн. рублей...

...Сегодня в банке «Восток» более 35% служащих заняты в системе управления банком. Оно разделено на три уровня.

Первый уровень — управление филиалами...

Второй уровень — региональные правления. Такие правления банка созданы в шести регионах СССР и состоят из 5–7 человек...

Третий уровень — Правление банка. Его задача — координация деятельности региональных правлений и анализ работы всего банка.

Такая система управления дает возможность разделения обязанностей, быстрого принятия оптимальных решений, полного контроля работы банка на любом уровне. Она не позволяет превращаться Правлению банка в командно-административную систему, занимается анализом работы банка, передавая обязанности принятия решений в региональные правления...

В СССР принят упрощенный вариант контроля ликвидности банков. Он может привести к разорению еще не один успешно работающий банк. Значение слова «ликвидность банка» неправильно понимается советскими финансистами, и в этом нет их вины. Причиной незнания такого понятия, как ликвидность банка, является перевернутая с ног на голову экономическая система хваленного планового социализма. Она засекречивала все сведения экономического характера, в том числе и касающиеся банковской деятельности.

Фактически понятием о ликвидности банков в управлении Госбанка СССР владели 3–4 человека. На своей документации они ставили гриф «Совершенно секретно» и клали ее на полки. Причем, даже эти люди не заботились о ликвидности банков СССР, так как в единой банковской системе все счета предприятий и организаций находились практически в одном банке, как бы они в отдельности ни назывались. Общий объем денег, находящихся на счетах, не мог нарушаться. С одного счета они поступали на другой практически в том же банке. Поэтому общий резерв средств не мог снижаться. А наши так называемые государственные бан-

ки получали лимиты кредитных ресурсов, которые им распределяли из Госбанка СССР в плановом порядке.

Никто не беспокоился, будут у них деньги или нет. Если денег не было, государственные банки заявляли обслуживаемым у них государственным предприятиям, что денег нет, Москва пока еще не дала лимитов на кредиты. И предприятия не могли получить свои же деньги, находящиеся в этом банке, даже если у них не было средств для выплаты заработной платы. При таком положении они ничего не могли поделать, хотя и имели на счетах многие миллионы. Банк просто заявлял, что у него нет кредитных ресурсов... Свободные средства предприятий, находящиеся на его счетах, никуда не делись, они находятся в резерве Госбанка СССР и участвуют в той игре больших цифр, которую Госбанк СССР навсегда застраховал от заботы о ликвидности банков. Все было просто в системе, доведенной до абсурда.

Кому тут было заботиться о повышении, как во всем мире, квалификации банковских служащих, создании науки о ликвидности банков. Все это было ни к чему. Не приходится удивляться, когда люди, по 40 лет проработавшие в госбанковской системе СССР, как великий праздник вспоминают, что они один раз в жизни в течение недели проходили специализацию...

Я с ужасом думаю, кого, интересно, будут обвинять, посылать на долгие годы в Сибирь или, возможно, расстреливать, когда эти банки начнут «гореть». Банкротство банков, переведенных в таком состоянии на коммерческую основу, неизбежно уже в ближайшие годы. Мы никуда от этого не денемся. Мы обязательно будем свидетелями такого экономического краха. В каждом случае конкретно найдут, наверное, виновников. Их будут жестоко наказывать: уничтожать морально и физически, навешивать различные ярлыки. И никто не скажет, что вина этих людей заключалась только в том, что они работали в этих банках. В том, что банки разоряются, виноваты не люди, а система, которая утопическими экспериментами на уровне преступлений доводила их до этого в течение 73 лет. Как страна выйдет из этого тупика и кто окажется тем человеком, который возглавит Госбанк СССР и проведет эту работу, покажет история.

Усложняющуюся с каждым днем программу обеспечения ликвидности банка «Восток» для ясности можно упростить. Одним из главных вопросов, контролируемых службой ликвидности, являются обязательства. Мы с первых дней воспитываем своих работников в понимании того, что все деньги, которые у нас работают, взяты с обязательством возврата по первому требованию наших партнеров. При этом контролируем степень надежности каждого рубля: будет ли этот рубль в определенный день, определенный час находиться у нас или нет.

Самые надежные — это средства, заработанные банком... Средства, находящиеся в уставном фонде, могут быть востребованы... Средства, находящиеся на счетах 713, 714, 823, также закреплены договорными обяза-

---

---

Р. Ф. Кадыров

---

---

тельствами и надежны для банка... Вклады от граждан, 711-ый счет, достаточно надежные средства. Сегодня, при всеобщем дефиците, эти средства населению просто не нужны. Они вложены под хорошие проценты на долгие годы...

В ежедневном анализе ликвидности банка мы должны постоянно держать под контролем средства, находящиеся на счетах второго вида. Эти свободные средства на счетах предприятий и организаций от нашей воли не зависят. Они могут как увеличиваться, так и уменьшаться. Мы не имеем права, в отличие от государственных банков, заявлять нашим предприятиям, что в банке нет денег. Им это не важно. У них на счетах есть свободные средства, и мы в любое время должны их выдать...

Во время блокады счетов нам пришлось пойти на увеличение суммы резервов. В некоторые дни мы доводили их более чем до 100 млн. при кредитных вложениях, не превышающих 350 млн рублей...

Для ее обеспечения нами создаются резервы в Госбанке СССР. Это самые невыгодные и неудобные для нас резервы. Банк не может рассчитывать на них в своей деятельности...