

Георгий Иванович
Лунтовский

Это были работа и энтузиазм настоящих первопроходцев

В 1971 году я окончил срочную службу в армии и стоял перед выбором места работы. До призыва я окончил строительно-монтажный техникум и успел поработать строителем. По совету отца, который работал в то время прорабом в строительной организации, я устроился работать инженером технического отдела Курской областной конторы Стройбанка СССР.

В те годы без участия Стройбанка не обходилась ни одна крупная стройка на территории СССР. Банк нуждался в квалифицированных молодых кадрах, готовых к длительным командировкам на стройплощадки и кропотливой работе по замерам параметров возводимых объектов. В основном эта работа ложилась на плечи женщин. Мужчин в банках тогда работало очень мало, так как зарплата инженера составляла всего 110 рублей и прокормить семью на эти деньги было сложно. По молодости лет меня эти трудности не смущали. Так я попал в банк.

Поработав пару лет инженером, я решил поступить во Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Вскоре после поступления продолжил работу в банке уже в должности экономиста.

В 1979 году в моей жизни добавилось романтики и новизны: по линии Стройбанка я поехал работать на строительство Байкало-Амурской магистрали. Центр БАМа располагался в городе Тынде. Первоначально я работал в должности заместителя начальника отдела финансирования и кредитования подрядных организаций.

Лишь через два года, в 1981 году, у меня появилась возможность заняться самостоятельной работой. В поселке Новая Чара создавалось отделение Стройбанка на БАМе. Поселок был основан в 1980-х годах строителями БАМа. Находился он в 25 километрах от райцентра, и проживало в Новой Чаре всего 500 человек. Здешние места славились своей красотой не только на БАМе, но и по всему Забайкалью. Рядом с удивительными Удоканским и Кодарским хребтами лежат Чарские пески — уникальная барханная пустыня по соседству с ледниками и вечной мерзлотой. Об этих местах написано много книг, снимаются фильмы, сюда любят ездить туристы. Вот в таком живописном уголке и появилось отделение банка, которое мне предстояло возглавить.

Начинать трудовую деятельность на новом месте пришлось практически с колес. Уже через неделю после приезда нашему отделению открыли корреспондентский счет и мы приступили к работе. Условия жизни были спартанские: весь коллектив отделения жил в одном бараке, и в нем же работал. Жизнь заставила освоить все банковские специальности,

т. к. помощи ждать было неоткуда. Однажды, когда наш бухгалтер сломала руку в результате дорожно-транспортного происшествия, мне самому пришлось делать годовой бухгалтерский отчет.

Прожив 6 лет на БАМе и вкусив вдоволь романтики, в 1985 году я решил переехать с семьей на родину жены, в Воронеж. Нас там, как говорится, кроме родственников, никто не ждал, и в банковской сфере работы сразу не нашлось, но меня пригласили в трест «Воронежводстрой» заместителем начальника по экономике. И здесь по работе я познакомился с начальником областного управления Госбанка СССР Дмитрием Николаевичем Куриловым. Он пользовался огромным авторитетом, прежде всего благодаря своим глубоким знаниям и человеческой чуткости. Он предложил мне возглавить одно из отделений Госбанка в Воронеже. Коминтерновское районное отделение было одним из самых больших в Воронежской области и обслуживало преимущественно крупные промышленные предприятия города. Я, ни на минуту не задумываясь, согласился. Хотелось максимально реализовать весь свой профессиональный опыт, накопленный за годы работы в банковской сфере.

Наступил 1987 год, когда было принято постановление Совета министров СССР о создании спецбанков. В Воронежской области в спецбанки ушли два заместителя Д.Н. Курилова: Лидия Петровна Таракановская, до реформы курировавшая в Госбанке обслуживание сельских регионов, возглавила областное отделение Агропромбанка СССР, а Валерия Васильевна Рязанова, курировавшая взаимодействие с промышленными предприятиями, ушла в Промстройбанк СССР.

В Воронежском областном управлении Госбанка СССР я отвечал за координацию деятельности спецбанков. Там мне в 1988–1990 годах пришлось курировать областной межбанковский совет, в рамках которого согласовывались интересы областных спецбанков.

На мой взгляд, идея создания спецбанков за счет раздела Госбанка была непродуманной, ее реализация привела к оттоку опытных кадров (в основном в те же спецбанки). Ситуация стала исправляться только с созданием и пре-



Г. И. Лунтовский

1971–1973

Инженер Курской областной конторы Стройбанка СССР

1973–1974

Руководитель группы технадзора за капитальным строительством Управления бытового обеспечения исполкома Курской области

1974–1979

Кредитный инспектор, заместитель начальника отдела подрядных организаций, начальник отдела по контролю за использованием фонда заработной платы в строительстве Курской областной конторы Стройбанка СССР

1979–1985

Заместитель начальника отдела финансирования и кредитования подрядных организаций, управляющий Чарским отделением Байкало-Амурской конторы Стройбанка СССР (г. Тынды)

1985–1986

Заместитель начальника управления строительства Воронежводстроя

1986–1987

Управляющий Коминтерновским отделением Госбанка СССР (г. Воронеж)

1988–1990

Заместитель начальника Воронежского областного управления Госбанка СССР — начальник отдела координации деятельности банков Воронежского областного управления Госбанка СССР

1990–1991

Начальник Воронежского областного управления Промстройбанка СССР

1991–1992

Председатель правления коммерческого банка Воронежкредитпромбанк

1992–1996

Генеральный директор акционерного коммерческого банка «Воронеж»

1996–1999

Депутат Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации

1999–2005

Заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации

2005 — наст. время

Первый заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации

вращением в реальную силу Центрального банка России. Полномочия же Госбанка СССР реформаторами толком прописаны не были, поэтому многое в Воронежской области держалось на авторитете Д.Н. Курилова, к мнению которого его бывшие подчиненные прислушивались и относились с неизменным уважением.

Областной межбанковский совет благодаря Д. Н. Курилову собирался регулярно, решения по всем острым вопросам принимались после тщательного обсуждения с участием всех заинтересованных сторон.

Конечно, межбанковский совет, по сути, был структурой формальной, решения его не были обязательными. Однако областные партийные и хозяйственные власти Курилову доверяли и в нашу деятельность практически не вмешивались.

Летом 1990 года было принято постановление Верховного Совета России о коммерциализации спецбанков. Воронежская область — большой и непростой регион, однако он выделялся отсутствием острых конфликтов между банками, в то время как в других регионах такие конфликты были обычным делом. В системе Государственного банка СССР наше областное подразделение всегда было на хорошем счету, к нам приезжали перенимать передовой опыт из многих регионов страны. В общем, пока средства банковской системы были государственными и во всех банках работали в основном бывшие сотрудники Госбанка, многие вопросы успешно решались.

С какого-то момента мне как человеку деятельному отлаженная работа по координации других банков стала казаться несколько рутинной и захотелось взяться за новое, живое дело. В. В. Рязанова в это время руководила Воронежской областной конторой Промстройбанка. И тогда возникла идея «рокировки»: мне и Валерии Васильевне поменяться местами. С Д. Н. Куриловым этот вопрос решили быстро. Дмитрий Николаевич всегда был чуток к веяниям времени. Не случайно в 1990 году он принял участие в осуществлении «банковской революции» в Верховном Совете России. Мое желание возглавить областной Промстройбанк Дмитрий Николаевич поддержал и одобрил.

С приходом на новую работу сразу пришлось решать серьезные задачи. Однако особых неожиданностей я для себя в Промстройбанке не увидел, поскольку имел опыт работы во главе одного из самых крупных отделений Госбанка. С промышленностью и строительством в Воронежской области за 5 лет я тоже неплохо познакомился, лично знал большинство директоров крупных предприятий. Кроме того, за время работы в Гос-

банке СССР удалось наладить взаимоотношения с областным руководством. Активно помогал мне в работе на новом месте и Д. Н. Курилов. В общем, работать во главе этого воронежского спецбанка мне было комфортно.

К моменту моего назначения на новый пост решение о коммерциализации Промстройбанка в принципе уже было принято. В конце августа 1990 года объявили о создании Воронежкредитпромбанка. В собрании, посвященном этому событию, приняли участие руководители 164 организаций города и области. Пайщиков-учредителей банка оказалось 139. Председателем совета избрали генерального директора НПО «Электроника» В. М. Мещерякова, а я возглавил банк. К тому времени в Воронежской области уже появились первые коммерческие банки. Межбанковский совет поспособствовал созданию в апреле 1990 года первого кооперативного банка в регионе — «Черноземье». Председателем правления банка стала Людмила Григорьевна Боярина, возглавляющая его и сейчас. В 1994 году банк был переименован в межрегиональный акционерный банк «Юго-Восток». Он стабильно работает и с 2000 года входит как дочерний банк в систему ТрансКредитБанка.

У других первопроходцев судьба более грустная. Замечательные представители деловых кругов Воронежа — В. И. Костюченко и В. Н. Попов — создали на базе НПО «Энергия», реализующего ракетно-космическую программу, банк с аналогичным названием. Однако в 1995 году его лишили лицензии, поскольку клиенты банка, как, впрочем, и вся оборонная промышленность, попали в непростую ситуацию.

Генеральный директор концерна «Энергия» В. Н. Попов — уникальная личность и настоящий профессионал, много сделавший для развития банка, вникавший в движение буквально каждой копейки, проходящей через банк. Однако и это не помогло спасти банк «Энергия» от разорения, связанного с крахом НПО «Энергия». Жаль, когда печальная судьба постигает действительно интересные банковские проекты. Впрочем, зачастую инициативы руководства банка могли вызывать удивление. В частности, не оправдало себя открытие анапского отделения банка, покупка там прудового хозяйства и проект по разведению осетров. Ограничений в выборе направлений деятельности банков первоначально практически не было, и можно было найти перспективные ниши для развития, например, создавать торговые дома или страховые компании.

Помню, мы с В. И. Костюченко (тогдашним председателем правления банка «Энергия») ездили в командировку в Болгарию, где у концерна «Энергия» были финансовые отношения с местными предприятиями, и Владимир Иванович воодушевленно рассказывал мне о планах создания болгарского филиала банка. Это были работа и энтузиазм настоящих первопроходцев: не все их проекты были реализованы, но накопленный ими опыт позволил избежать многих ошибок и трудностей при создании на базе спецбанков областных коммерческих банков.

В 1990 году единственное городское отделение Агропромбанка было преобразовано в Агроимпульсбанк. Специалисты нового кредитного учреждения оперативно сформировали уставной капитал, привлекли клиентуру. Мы поддерживали их как альтернативу спецбанкам. Промстройбанк и «Энергия» занимались обслуживанием промышленности области, и между ними была некоторая конкуренция, кооперативный банк конкурировал с Жилсоцбанком (который в 1991 году преобразовался в банк «Петр Первый»), Агроимпульсбанк — с Агропромбанком.

Надо сказать, что системы надзора за работой коммерческих банков в то время практически не было. Мы, конечно, понимали, что нормально сформированный уставной капитал банка, а также эффективная кредитная политика — основа его устойчивой работы и роста. Воронежское управление Госбанка контролировало выполнение этих положений, однако нормативной базы для полноценной надзорной работы практически не существовало.

Как я уже говорил, банкирам в то время часто приходилось выступать в роли первопроходцев. Мы фактически с нуля вырабатывали практику процесса банковского акционирования. Поскольку закона об акционерных обществах в СССР тогда еще не было, приходилось опираться на чужой опыт и самим разрабатывать необходимые документы.

Учредительный договор о преобразовании коммерческого Воронежскредитпромбанк в акционерный банк «Воронеж» был подписан 5 ноября 1991 года. Уставной капитал был установлен в 37 млн тогдашних советских рублей, затем предполагалась довести капитал банка до 100 млн рублей. Была проведена эмиссия привилегированных акций для учредителей банка. Названную сумму мы действительно привлекли, так как конкурентов в борьбе за клиентов в регионе у нас тогда практически не было.

Износ материальной базы, банальная нехватка качественного оборудования — одна из главных проблем коммерческих банков, создававшихся тогда на базе спецбанков. От Госбанка СССР и Стройбанка СССР нам досталось разрозненное хозяйство, не связанное коммуникациями. Фактически не было у нас в Промстройбанке и вычислительного центра, его заменяли несколько старых и маломощных вычислительных машин. Уже в 1990-е годы, когда на базе областного Промстройбанка был создан акционерный коммерческий банк, мы сами прокладывали оптико-волоконные линии между своими подразделениями и филиалами. Первая задача, которую нам следовало решить, превратившись в самостоятельный банк, — надежно связать коммуникационными сетями наши отделения с центральной конторой.

Итак, с июля 1990 года процесс создания в Воронежской области коммерческих банков ускорился. Инициированные рядом предприятий попытки создания самостоятельных банков на базе районных отделений Промстройбанка были нами успешно отражены. Иллюзии легкости и полезности создания собственных банков в головах руководителей во-

воронежских предприятий были развеяны довольно быстро. Воронеж всегда был «закрытым городом ВПК», а тут — свобода! У некоторых директоров закружилась голова, и захотелось завести свой банк в расчете на то, что в него сразу начнут приходить деньги. Мы вели тяжелые переговоры, и нам удалось уговорить руководство предприятий не принимать опрометчивых решений, тем более что капитал банка «Воронеж» все равно на все 100% тогда принадлежал этим самым промышленным предприятиям. По сути, мы были только их наемными работниками. В состав наблюдательного совета банка входили все авторитетные директора области.

Начало 1990-х годов — трудный период, на который пришелся пик нехватки оборотных средств. Около 80% области работало на ВПК, и, когда госзаказа не стало, промышленность региона оказалась на грани выживания. Промстройбанк выдал много кредитов, которые предприятия не могли вернуть. Мы часто «перекредитовывали» должников, которым с трудом удавалось возвращать даже проценты. В общем, в начале 1990-х годов нормально работали всего 5–6 воронежских предприятий. Мы пытались поддерживать на плаву наших клиентов, но капитала на это просто не хватало, так как предприятия в основном были гигантами союзного значения. Мы выжили, создавая на них кассы по расчетам, ставя и обслуживая банкоматы на предприятиях, выпуская платежные карточки.

К счастью, ни одно из предприятий ВПК тогда не рухнуло. Некоторым из них все-таки централизованно оказали помощь из госбюджета. Другие справились самостоятельно. Например, Воронежский механический завод смог осуществить конверсию и успешно конкурировал с западными компаниями, производя оборудование для нефте- и газопроводов. На заводе «Видефон» (ранее он входил в систему НПО «Электроника») теперь собирают телевизоры Rolson. В свое время его строили финские специалисты, и японское оборудование, установленное на предприятии, позволяет ему и сегодня иметь нормальную технологическую базу. Так или иначе, практически все областные банки пережили начало 1990-х годов — время упадка региональной промышленности. Многие банкиры жили иллюзиями и надеждами, что «мы нужны и нас купят» («гонцы» из Москвы приезжали регулярно — и кого-то действительно купили).

В 1995 году у банка «Воронеж» было уже 10 тысяч клиентов — только юридических лиц, причем полностью сохранилась вся старая клиентура (практически вся промышленность региона по-прежнему была у нас, частично к нам пришла и сфера АПК). Банк динамично развивался — годовая прибыль по итогам 1995 года составила 7 млн долларов, что по тем временам являлось хорошим показателем. Мы имели все основания с гордостью подводить итоги пяти лет своей финансовой деятельности, хотя по сегодняшним меркам то воодушевление от успехов выглядит несколько наивным.

В банке «Воронеж» я проработал до конца 1995 года, когда в декабре избрался по списку партии «Наш дом — Россия» в Государственную думу Российской Федерации. В тот момент мы — менеджмент банка — своих акций практически не имели. У меня лично было около 2% акций банка, которые я сразу продал, вскоре я вышел из состава совета банка. В 1998 году у банка «Воронеж» после дефолта было много проблем, но все-таки он их решил с помощью Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО).

Справка

о командировке ведущего консультанта Управления планирования и координации деятельности банков Госбанка СССР И. Ю. Седовой в Воронежское областное управление Госбанка в период с 5 по 10 июня 1988 года. Рассматривалась «практика планирования долгосрочных кредитов и анализ исполнения кредитного плана по долгосрочным кредитам в соответствии с Указаниями по составлению и исполнению кредитных планов от 7 декабря 1987 г. № 3».

В целях всестороннего рассмотрения практики планирования долгосрочных кредитов в период командировки были посещены: областное управление Госбанка, областное управление Промстройбанка, областное управление Агропромбанка, областное управление Жилсоцбанка, а также Коминтерновское и Левобережное отделения Промстройбанка и Семилукское отделение Агропромбанка.

Сеть специализированных банков области представлена следующей структурой:

	Показатели			Итого
	ПСБ	АПБ	ЖСБ	
Сеть учреждений спецбанков	14	39	5	58
Количество областных управлений	1	1	1	3
Количество операционных отделов	1	1	1	3
Количество пунктов уполномоченных	4	—	3	7

Все отделения спецбанков образованы на базе отделений Госбанка, действовавших до реорганизации системы. Все управляющие и исполняющие обязанности управляющих отделений спецбанков — бывшие работники Госбанка.

Роль координатора в деятельности обслуживания Госбанка и управлений спецбанков осуществляет Совет областных управлений банков СССР в Воронежской области под председательством начальника управления Госбанка т. Курилова Д. В. За период с декабря п. г. по настоящее время проведено 8 Советов банков, на которых рассматривались: организационные мероприятия, экономическая работа, вопросы своевременности расчетов в народном хозяйстве, развитие экономической информации и механизации работ и другие.

Кроме Совета банков в системе работают постоянно действующие совещания (ПДС) областного управления Госбанка и ПДС облуправлений спецбанков, на которых рассматриваются текущие вопросы в деятельности банков.

Организационную работу по координации деятельности банков осуществляет отдел координации деятельности банков Управления Госбанка.

Отделом координации был разработан проект Координационного плана основных экономических работ Воронежских областных управлений банков на 1988 г., по которому уп-

рвлениями всех спецбанков были даны дополнения и уточнения. На Совете банков 9 июня т. г. этот план был утвержден.

Однако сложность в координационной деятельности банков вызвана тем, что до настоящего времени нет Устава банков и Положений об отделах (в частности, об отделе координации управления Госбанка), которые регламентировали бы взаимоотношения между учреждениями банков.

На совещании управляющих отделений Промстройбанка были рассмотрены вопросы о составлении кредитных планов на 1989 год (письмо ПСБ от 19.05.88 г. №01–37/83) и о заключении кредитных договоров (письмо ПСБ от 16 декабря 1987 г. №48).

По мнению выступивших на совещании, вопрос по заключению кредитных договоров нуждается в существенных доработках.

Роль кредитного договора в настоящее время принижена, т. е. он не находится в центре кредитных отношений. Поспешное заключение договора с клиентами в начале года, а затем его перезаклучение в последующем (по мере поступления кредитных ресурсов в отделения) в какой-то степени снизили его значимость. Разработанные типовые формы кредитных договоров, по сути дела, свелись к краткому изложению Правил кредитования. Видимо, в кредитном договоре следует предусматривать больше экономической работы учреждений Госбанка с предприятиями. В частности, возникает необходимость оговорить в договоре вопрос о проведении проверок на предприятиях.

Не устраивает отделения банка и то, что каждый специализированный банк дал свою типовую форму. А учитывая, что практически в каждом отделении обслуживаются хозорганы, относящиеся ко всем спецбанкам, приходится заключать разные кредитные договоры, что вносит дополнительные трудности в работу отделений.

В областных управлениях спецбанков и затем в отделениях Промстройбанка и Агропромбанка были рассмотрены вопросы доведения лимитов кредитных ресурсов для долгосрочного кредитования и выдачи долгосрочных ссуд вышестоящего учреждения нижестоящему учреждению банка.

Лимитным извещением Роспромстройбанка СССР от 26.04.88 г. №9801 план выдачи долгосрочных кредитов на 1988 год для Воронежского областного управления Промстройбанка установлен в сумме 6142 тыс. рублей по государственным капвложениям и 4750 тыс. рублей на затраты, выявленные в ходе выполнения планов. (Это извещение направлено ПЭУ Роспромстройбанка.)

Сумма лимита кредитных ресурсов для долгосрочного кредитования до настоящего времени управлению не установлена.

Параллельно доведению лимитов ПЗУ Роспромстройбанка до ПЭО облстройбанка в целом по клиентуре областного управления, отраслевыми управлениями Роспромстройбанка доведены лимиты кредитных ресурсов и выдачи долгосрочных ссуд (причем в одинаковых суммах, т. е. без учета переходящей задолженности) отраслевым отделам Воронежского Промстройбанка в разрезе клиентуры в общей сумме 10 087 тыс. рублей. Отраслевыми отделами управления Промстройбанка до отделений были доведены только лимиты выдачи долгосрочных ссуд с указанием конкретных предприятий, причем общий лимит выдачи не превысил сумму лимита выдачи, установленного ПЭО конторы.

План выдачи долгосрочных ссуд до управления Агропромбанка доведен в разрезе отдельных категорий заемщиков: по предприятиям союзного подчинения (в разрезе предприятий), предприятиям и организациям Госагропрома СССР, рыболовецким колхозам. Ли-

миты кредитных ресурсов для долгосрочного кредитования до сих пор управлению не спущены (из-за отсутствия разделительного баланса на 1 января 1968 г.).

Доведение плана долгосрочного кредитования до отделений Агропромбанка производилось ПЭО управления в разрезе отдельных предприятий, объединений, отдельно по плановым и сверхплановым капвложениям. По сверхобъемным капиталовложениям выделялась сумма отдельно на переходящие объекты соответствующему хозяйству (т. е. к лимитному извещению прикладывалась расшифровка по предприятиям и объединениям). Так, из общей суммы, выделенной на мероприятия, возникающие в ходе выполнения плана (6700 тыс. рублей), на строительство новых объектов направлено 4828 тыс. рублей, на переходящие — 1572 тыс. рублей. Распределение плановых кредитов по хозяйствам производилось по данным Облагрокомитета, который давал разбивку по хозяйствам.

Выдавая долгосрочный кредит хозоргану, отделение должно запросить управление Жилсоцбанка; и последнее дает распоряжение отделению с указанием точной суммы долгосрочной ссуды. Сумма для предприятий устанавливается управлением по согласованию с облуправлениями жилищно-коммунального и местного хозяйств.

Таким образом, планирование долгосрочных кредитов в разрез Указанием №3 осуществляется всеми спецбанками по отраслевому принципу. Причем такое планирование (по АПБ и ПСБ) начинается сверху — с уровня республиканских спецбанков.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о том, что проводимое спецбанками отраслевое планирование сковывает инициативу и ограничивает права низовых звеньев банков, что противоречит политике, направленной на рост самостоятельности отделений банка.

Несмотря на то что существующими Указаниями не предусмотрен спуск плана погашения долгосрочных ссуд, Роспромстройбанк довел до областного управления ПСБ план погашения долгосрочных ссуд на 1988 год с разбивкой на госкапвложения и затраты, осуществляемые сверх лимита капвложений и по министерствам, и ведомствам.

Затем сумму погашения управление ПСБ довело до своих отделений поименно по предприятиям с поквартальной разбивкой; причем спущенный план погашения не соответствует сумме погашения долгосрочных ссуд по срочным обязательствам.

Как видится, необходимости в установлении плана погашения отделению банка нет, поскольку, исходя из срочных обязательств, отделению известно, какая сумма кредита предстоит к погашению...

В июне-июле т. г. отделения спецбанков будут делать расчет потребности в долгосрочном кредите на капитальные вложения. Сложность составления этого отчета заключается в том, что в период его составления предприятиям еще не утверждены промфинплан и формы №5, 7 (нет даже прикидочных данных). Поэтому при составление расчета отделение руководствуется преимущественно данными прошлых лет, и это приводит к весьма приблизительному расчету.

Учитывая изложенное, считаю необходимым рассмотреть с Планово-экономическими управлениями спецбанков СССР вопросы планирования кредитов (в т. ч. долгосрочных) с учетом того, что отраслевое планирование, идущее в разрез с территориальным (по Указаниям №3), вызывает путаницу и снижает самостоятельность низовых звеньев банков, что отрицательно влияет на партнерские взаимоотношения банка с хозорганами и в результате отрицательно влияет на экономику страны.