

Наталья Алексеевна
Раевская

**Для меня банки — это люди,
живая история их многолетних
взаимоотношений**

Когда я окончила финансовый институт, то сразу пошла работать в Минфин СССР и проработала там более 20 лет. Сначала освоила всю нефтяную цепочку «нефтепереработка — нефтедобыча — нефтеснабжение». Потом разбиралась со второй сферой отраслей: пивоваренная — пищевая — алкогольная промышленности. Наконец, когда еще в 70-е годы в Минфине создали специальный отдел, где разрабатывали новые методы работы и хозрасчета промышленности, а также формы работы самого Минфина, создавали идеологию реформ (с проектами инструкций), то я была переведена туда. Увы, особых результатов от участия в сочинении тех бумаг я не видела, с конкретными предприятиями работать мне было интереснее, и я вернулась в отраслевое подразделение — в отдел машиностроения, где специализировалась на автомобильной промышленности. Это был конец 70-х годов. Тогда достраивался КамАЗ, перестраивался и модернизировался ВАЗ. Мы проводили все виды работ, начиная от проектного финансирования и заканчивая анализом годовых балансов предприятий Минавтопрома.

Автомобильной отраслью в управлении машиностроения (которым руководила Октябрина Васильевна Репина) занимались 2 человека (я и Ирина Евгеньевна Бушева). Начальником отдела, в который входила и автомобильная промышленность, была Раиса Степановна Лапицкая. По роду своей деятельности Минфин СССР (через Стройбанк, как исполнительную инстанцию) финансировал строительство и реконструкцию автомобильных гигантов. К тому же в конце каждого года нам надо было давать рекомендации по развитию автопредприятий, прогнозировать развитие ситуации во всей отрасли на базе балансов каждого отдельного предприятия. Так как они, как правило, были большими и развивающимися, в итоге из финансового баланса по отрасли можно было сделать прогноз ее развития на год и пятилетку. Предприятия были в основном градообразующие, поэтому в их балансах были свои «строики» и по жилищному строительству, и по приусадебному хозяйству, и по другим социальным вопросам. Таким образом, ведя автомобильную промышленность, я знакомилась с финансированием всех сфер жизни общества, что потом мне очень пригодилось во время работы в Автобанке, особенно при

выдаче кредитов. Работа в министерстве была также сопряжена с большим числом поездок по стране. Занимаясь финансовыми вопросами, я познакомилась со многими яркими и интересными людьми. За время работы там у меня сложились хорошие профессиональные и личные отношения со многими работниками автопрома, что также было нелиш-



Н. А. Раевская

1967–1989

Экономист, главный экономист, заместитель начальника отдела Министерства финансов СССР

1989–1991

Заместитель начальника кредитного отдела Автобанка, заместитель председателя Автобанка

1991–2001

Председатель Автобанка

1995–2001

Председатель наблюдательного совета (затем совета директоров) САО «Ингосстрах»

ним, когда я стала руководителем Автобанка. Так что отрасль и ее проблемы я хорошо знала изнутри.

С середины 80-х работать в Минфине мне стало не очень интересно. Проблем реальных мы уже не решали, только балансы бумажные составляли, чтобы у одних в конце года «лишнее» забрать, а другим где-то «найти и дать»... К тому же в период перестройки в 1987–88 годах у министерств начали отбирать многие функции, рабочий ритм жизни стал иным, куда менее интенсивным. Если мы раньше оставались на работе, и в субботу и воскресенье, чтобы бюджет спланировать, одержимо защищали бюджет Автопрома во всех вышестоящих инстанциях, да и всем остальным занимались, как своим личным, то вдруг стало скучно. Раньше мне нужно было все знать, во все вникнуть и интенсивно работать, так как я знала, что за цифрами стоят люди и их живые проблемы. В новой ситуации самостоятельность в делах стала передаваться куда-то вниз, об этом много писали газеты «периода гласности». Забыли, правда, тогда, что самостоятельность предполагает ответственность и профессионализм (многие люди на местах были к этому не готовы). В общем, ритм жизни сбился, отрасль из объединения живых людей превратилась для меня в набор «бюджетных статей»... Предприятия, банки для меня в первую очередь — это люди, история их многолетних взаимоотношений. Когда они стали уходить, в управлении возникли новые сложные проблемы. Причем в большинстве своем совсем не творческие, просто стали образовываться дыры в налаженном деле! И если раньше было известно, с кем лично решать тот или иной вопрос, то теперь уже нет...

Для меня лично тоже возникло много новых чисто должностных противоречий и проблем. Удовлетворенности от своей работы в Минфине я больше не получала.

В январе 1988 года был создан Промстройбанк, но на работе автомобильной отрасли это практически не сказалось, она все равно продолжала работать по-прежнему. В это время министром автомобильной промышленности был Николай Андреевич Пугин (стал министром в 1986 году), до этого — генеральный директор Производственного объединения ГАЗ. Для него автомобильная промышленность была всей его жизнью. Надо отдать ему должное — он вовремя почувствовал, что для всей страны

приходит новое время, когда государство перестанет давать бюджетные деньги на развитие автомобильной промышленности и следует искать новые пути их привлечения. Сложность автомобильного производства заключается в том, что прежде чем поставить на конвейер новую модель, нужно вложить большие деньги в ее разработку. И это процесс постоянный, если ты не хочешь отстать от конкурентов! Пугин же был уверен, что его отрасль должна быть локомотивом развития всего народного хозяйства СССР.

В соответствии с этим в начале 1988 года в Автопроме было проведено большое совещание, на котором было решено создать свой банк. Первое письмо в Совет министров Николаю Рыжкову о создании особого банка для развития автомобильной отрасли появилось в феврале 1988 года. Я принимала участие в его написании как работник Минфина. Мы обсуждали идею и концепцию работы банка. Считали, что те предприятия отрасли, у которых будут на какой-то момент избыточные ресурсы, станут сдавать их в свой банк, у кого же в средствах будет недостаток, воспользуются ими на платной основе. В общем, по первоначальному замыслу это была большая «автомобильная касса взаимопомощи». Централизованное финансирование отрасли, как я уже говорила, было почти прекращено на тот момент. Так что Пугин и финансисты Минавтопрома, на мой взгляд, оказались энергичными, умными, толковыми и предусмотрительными профессионалами. Они вовремя поняли масштаб вызова и оперативно отреагировали на него. Мы в Минфине на проект создания отраслевого Автобанка давали замечания, рекомендации, заключения — в целом положительные. Нормальный взаимоуважительный диалог профессионалов своего дела шел полгода. В еще «плановом» СССР это было абсолютно «нехоженым полем». Банк наш мы сразу стали называть «акционерным и коммерческим». Предполагалось создать его на базе министерства, так как вся инициатива исходила лично от Н. А. Пугина как министра автопрома. Стартовый капитал банку должны были дать Промстройбанк и предприятия автопрома.

Дальше, как я слышала, письмо Пугина в Совете министров размножили и раздали по другим министерствам как некий образец для подражания, и началась гонка «кто скорее зарегистрируется». Мы в ней не участвовали. Тогда в Госбанке на базе предложений автопрома начали централизованно создавать примерный устав «инициативного банка». Он был принят в мае 1988 года. Этим занимался начальник валютного управления Госбанка Ю. В. Пономарев, имевший опыт работы в совзагранбанках. Еще раз повторюсь, мы этим «творением бумаг» уже не занимались и не спешили первыми зарегистрироваться, у нас были другие важные дела. Однако вспоминая тот период, скажу, что однажды я всеерьез почувствовала: это не один из многих проектов, которыми я занималась, а дело всей моей жизни. Ведь чтобы создать реально работающий новый банк мало его зарегистрировать — надо было прежде всего подобрать и сформировать группу активных и творческих людей, которые по-

верят тебе, бросят насиженные места и будут создавать нечто новое, реально рискуя в итоге остаться «у разбитого корыта».

Нужно было одновременно с нуля создавать все регламентирующие такую новую деятельность документы. Писать самим, ни на кого не оглядываясь. Так что параллельно шла обычная работа Минавтопрома и рождались документы нового Автобанка. Главную роль во всем этом процессе сыграл Эдуард Михайлович Абызов, он возглавлял тогда финансовое управление министерства и персонально отвечал перед Пугиным за создание Автобанка. А начал он готовить реформу отрасли, предлагая переход к акционированию и самофинансированию, еще при предыдущем главе Автопрома, первом генеральном директоре Волжского автозавода Викторе Николаевиче Полякове, сразу после прихода к власти Ю. В. Андропова в 1982 году. Так же активно работал с нами Юрий Павлович Калмыков. За основу были взяты уставы действующих спецбанков, потому что никаких других банков, а значит, и учредительных документов в Советском Союзе в 1988 году еще не было.

В общем, мы «поспешали медленно». В результате этих усилий было принято решение лично премьер-министра Николая Ивановича Рыжкова о создании нашего Автобанка. Под личную ответственность Пугина! К этому времени мы уже были немного готовы к началу работы с нуля. С Зотовым и его «ускоренной регистрацией» в Промстройбанке Автопром решил не связываться. Мы получили регистрационный номер 30 в Совете министров. На этом этапе я участвовала в создании банка только информационно и консультационно. Официально меня на работу в новый банк в ноябре 1988 года еще не звали. К тому же было совершенно непонятно, какую роль во всем этом деле будет играть Минфин. Мне было просто очень интересно этим необычным и новым делом заниматься. Мы профессионально анализировали, описывали ситуацию и докладывали руководству Минфина правдивую информацию. Я получала копии всех документов, ходила в Министерство автомобильной промышленности, разговаривала с людьми, помогала готовить бумаги. Потом надо было подготовить и провести учредительное собрание Автобанка.

Тем временем АвтоВАЗ решил (раз мы надолго «затянули дело») нас не дожидаться и создать свой собственный банк. Ему как самому современному предприятию отрасли особенно не хватало средств. У непрофессионалов в финансовом деле (банки они видели, когда по делам бывали в Италии) была иллюзия, что стоит создать банк и сразу появятся большие деньги.

П. А. Нахманович возглавлял тогда финансовое управление производственного объединения, безусловно, самого передового на тот момент во всей автомобильной отрасли, не только по технике, но и по кадрам и по организации производства. Петр Абрамович был менее «заадминистрирован» на АвтоВАЗе, чем мы в большом министерстве с неизбежными согласованиями с руководством любого вопроса, поэтому и создал свой банк раньше нас. Огромную роль сыграл там Владимир Васильевич Ка-

данников, избранный в декабре 1988 года на конференции трудового коллектива генеральным директором. Он решил вопрос с внесением уставного капитала. Впрочем, ВАЗ вошел своим капиталом учредителем и к нам. Руководители разумно решили не ссориться, благодаря этому потом отношения тоже оставались нормальными. Другие предприятия отрасли «банковской самодеятельностью» не занимались.

Автобанк, как я уже говорила, сразу стал акционерным — это было решение Н. А. Пугина. Хотя закона об акционерных обществах в СССР еще не было, с чего-то надо было начинать! По-моему, хорошо, что мы были среди первых «акционерных» и «коммерческих» банков и не дали себя стричь под одну кооперативную гребенку.

Когда в начале 1989 года я пришла на работу в банк, его уставный капитал в 250 млн рублей уже доформировывался. Для этого нужно было уговорить каждого потенциального учредителя, приказать уже было нельзя. Рычагов давления не стало, да и министром Николай Андреевич был сравнительно новым.

Учредителями были уже не только предприятия автопрома: Агропромбанк, Красный Крест и очень много других разных общественных организаций. Запрещение общественным организациям выступать учредителями банков появилось потом, в 1990 году. Так что все они свой капитал у нас оставили, только по-новому его оформили. Минфин тоже был в учредителях Автобанка, дав 10 млн рублей. Первоначально предполагалось, что 50 млн предоставит Промстройбанк, но там что-то не срослось.

Когда начинали работу по созданию банка, мы свято все верили, что денег уж точно насобираем!

Итак, я пришла в банк официально 15 февраля 1989 года. Банк без меня еще практически не работал, были только учредительные документы. Небольшая инициативная группа Минавтопрома занималась формированием банка по совместительству, без отрыва от основной работы. Тем временем партнеры стали нервничать — мы деньги перечислили, а где же банк?! Почему он не работает? Скоро стало ясно, что от самодеятельности надо отказываться и выходить на профессиональный уровень, привлекая людей из-за пределов автомобильной отрасли: которые действительно знают, что такое банк и как он реально работает. К тому моменту председателем правления был выбран работник аппарата ЦК КПСС А. И. Мишин, а его заместителем стал человек «из отрасли» — Е. И. Туз, возглавлявший еще недавно в автопроме капитальное строительство. Предложили его, так как предполагалось, что все аккумулированные деньги пойдут именно на строительство новых объектов. Евгений Иосифович тем временем срываться с насиженного места в финансовом управлении министерства не хотел. Действительно наш банк тогда представлял собой стопку из нескольких бумажек в одной выделенной в министерстве комнатухе, без надежной перспективы на существование. Все было очень сложно. Штат из 5 человек еще только пе-

реходил на новое место работы. В это число, кроме Туза, входили: главный бухгалтер из бухгалтерии Автопрома, мы с Ириной Бушевой и кто-то еще из его финансового управления.

Если бы не огромные усилия в этот сложный период Николая Андреевича Пугина и руководства Автопрома, банк бы еще долго не заработал. Они выделили нам в форме возвратной помощи своего рода «подъемные» в размере 400 тыс. рублей на фонд зарплаты. В то время еще не было никаких нормативов, мы не представляли, как в этом банке нового типа будут платить зарплату, как следует правильно оформлять приобретение оборудования, как потом возвращать предоставленные министерством средства и т. п. Однако мы достаточно быстро поняли, что если действовать традиционными для государственных банков методами, то ничего не выйдет. Следует сказать, что я пришла в банк на должность заместителя начальника отдела рискованных операций. Предполагалось, что «нерисковые» операции — это все операции, связанные с предприятиями Автопрома. В них нашему председателю все было понятно. Планировалось, что я буду заниматься кооперативами и всеми способами привлечения в банк новых денег. В действительности же передо мной стояла значительно более важная задача — создание нормально работающего банка. В огромном министерском здании нам выделили тогда маленькую комнатенку, в которую все и сели. В комнате ничего не было. Однако работа в Минфине нам позволила справиться с этой небывалой ситуацией, так как у нас было самое важное — понимание, как организовать любое дело, в том числе и новое. Пусть даже в высшей степени необычное. Как я уже отмечала, никаких «правил» еще не было — мы их сами создавали по ходу работы! Начали мы с создания и «прописывания» всех инструктивных материалов. Следовало определить, куда и как тратить деньги.

Как вы понимаете, из Минфина в банк одновременно ушел весь автомобильный сектор. По этому поводу мы с Ириной Бушевой очень переживали. Так получилось, что в министерстве мы стали уникальными специалистами, и заменить нас там оперативно было просто нечем. Хорошо, что нашим начальником был тогда Владимир Николаевич Пантелеев, который в свое время работал в Минавтопроме. Он нас отпустил потому, что, сохранив любовь к автомобильной промышленности, у него было понимание, что без большой степени желания и инициативы ничего нового и успешного организовать в финансировании отрасли будет нельзя.

К апрелю 1989 года мы в огромной степени благодаря желанию побыстрее организовать новое дело — провели первые факторинговые операции. Тогда их в СССР почти никто не проводил. Собрали успешно и весь уставный капитал. Теперь важно было подготовить правила работы с ним — мы их сами себе создавали по ходу первых финансовых операций. Вскоре мы получили свое помещение на Лесной улице (и взяли его на свой баланс), туда поэтапно начали размещать наших новых сотрудников. А также параллельно с этим расторгать договора с прежними

арендаторами здания, по возможности, чтобы эти организации неслись на нас обижались. За 1 млн 300 тыс. рублей Минавтопром купил для банка оборудование (включая первоклассный вычислительный центр с итальянскими компьютерами), которое тоже было внесено в уставный капитал. Пугин все это делал своими личными решениями. Принятые на работу компьютерщики в банковской работе первое время ничего не понимали, однако специалистами оказались хорошими, так что быстро «на ходу» осваивали необходимые знания.

Мы начали увеличивать уставный капитал банка. Появлялись новые общественные организации, предприятия, банки, готовые выделить нам деньги. Некоторые, как например Внешэкономбанк, вначале хотели внести достаточно большие деньги (несколько десятков миллионов рублей), а потом вдруг отказывались. Следовало таких кандидатов оперативно заменять. Предприятия, ставшие учредителями, начали все настойчивее требовать от нас выделения кредитов, а мы начали проводить факторинг, чтобы обоснованно решить, кому в первую очередь выделять средства. Для все более усложнявшейся работы нам требовались и офисные компьютеры. Нужно было разрабатывать новые договора, в банк требовались все новые специалисты. В первом полугодии 1989 года нам многое удалось сделать. И самое главное — мы набрали людей, которые сразу начали работать в соответствии с предварительно созданной (пусть еще несовершенной) методической базой.

Набрать «низовых исполнителей» из финансовой системы Минавтопрома не было проблем. Хотя и их вначале пришлось активно уговаривать заняться новым делом, оставив насиженные привычные места. Основные сложности у Автобанка были с поиском высшего руководства и высококвалифицированных специалистов: в по-современному работающую бухгалтерию и особенно в кредитный отдел. Подбором «кредитчиков» я занималась лично. Пришлось переманивать людей из бывших спецбанков, никаких других вариантов заполнения вакансий у нас просто не было. Где еще их можно было взять?! Хотя в 1989 году у многих людей уже стал появляться вкус к участию в новом банковском деле. Зарплаты у нас были выше, чем в Госбанке и Минавтопроме. Хотя огромных денег мы никогда не платили, главное — работа была очень интересная! В результате набрали хороший коллектив, с бухгалтерией у нас было уже человек 50.

1989 год мы закончили, как я считаю, с очень хорошими результатами. С приобретенным опытом и заработанной прибылью. Мы хорошо в тот год прокредитовали КамАЗ и жилищное строительство — выдали кредит под 6% годовых. Нам тогда казалось, что получили при этом немалые доходы! Еще бы, ведь Госбанк кредитовал обычно под 2–3%. У меня и у тех, кто работал с самого начала проекта Автобанка, появилось ощущение стабильности. А также хоть какое-то понимание, что необходимо делать дальше.

Министр и предприятия Минавтопрома к концу 1989 года поняли, что ожидаемой «кассы взаимопомощи» не будет, что никто денег просто так

не даст, что раз в отрасли нет свободных средств — надо искать решения, как развивать отрасль. И тут (в 1990 году) А. И. Мишин добился того, что Управление делами ЦК КПСС положило нам на депозит большие деньги. Миллиард рублей под 5–6%! В два захода по 500 миллионов. Как я уже отмечала, работал Анатолий Иванович в ЦК КПСС в административно-хозяйственном подразделении¹.

Пришло неизвестно от кого письмо! Мы хотели, чтобы все было правильно юридически оформлено! Поэтому мы сказали: «Деньги есть, мы готовы их отдать, скажите, кому и как». «Кто законный правопреемник денег?» — встал вопрос на собрании акционеров. В результате власти России от нас скоро отвязались. Но по «деньгам партии» нашим акционерам вновь пришлось принимать решение, когда на них стала претендовать КПрФ. Акционеры вновь решили, что самозваному правопреемнику депозит тоже не отдавать. «Вот если суд присудит — то отдадим», — сказали новым ходакам. Депозит тот и сейчас «висит» в банке. Вопрос только в том, во что он сейчас превратился. Я этого не знаю, просто не интересовалась...

О размещении на депозитных счетах в других банках, ассоциациях, предприятиях средств с текущего счета Управления делами ЦК КПСС в 1990–1991 гг.

Наименование банка, Сумма депозитного вклада Дата размещения вклада % дивидендов Срок возврата вклада Автобанк 1000 в млн руб. с 04.90 г. по 07.90 г. (500+200+200+100) с 04.90 г. по 06.90 г. — 4, 5%; 07.90 г. — 7% 04.92 г. Остаток депозитных средств на 10.09.91 г. (балансовый счет 34) — 500.

Справка // Коммерсантъ (Москва). — 18.11.1991

Проведенный экспертами Ъ анализ показал, что размер процентных ставок по депозитам в большинстве случаев соответствует среднему размеру ставок в соответствующие периоды... Следует также отметить незаконность участия общественной организации в уставных фондах банков — Банка профсоюзов СССР и ТОКОБанка. Однако таких примеров только два, и обращает на себя внимание именно то, что и небанковским коммерческим структурам КПСС давала деньги не форме инвестиций, а именно в форме депозитов, что в принципе не очень принято. Очевидно, таким образом, коммунистическая партия обходила запрещение на непосредственное участие общественных организаций в коммерческих структурах.

¹ После 21 августа 1991 года российские власти занялись поисками «наследства КПСС». И ровно через год, 20 августа 1992 года вышло распоряжение российского правительства о возвращении партийных средств, размещенных в различных коммерческих структурах. Многие банки вернули партийные средства. Не вернул только Автобанк. — *Коммент. авт.-сост.*

Эксперты Ъ отмечают, что никаких претензий ни к банкам, ни к другим коммерческим структурам, заключившим с компартией депозитные договоры, предъявлено быть не может, так как КПСС до путча запрещена не была и должна же была где-то хранить свои деньги.

КПСС и ее депозиты: почти все было по правилам // Коммерсантъ (Москва). — 18.11.1991

К концу 1989 года из основателей Автобанка в руководстве остались только я и Ирина Евгеньевна Бушева. Как наиболее опытного профессионала меня сделали зампредом. По тем временам из «банков, созданных с нуля» в 1989 году, наш стал одним из самых крупных и успешно работающих во всей стране.

Моссовет планирует привлечь иностранные кредиты на сумму от 1 до 10 млрд долларов в случае создания Московского банка реконструкции и развития.

Проект организации нового банка разработан экономической комиссией Моссовета по указанию его президиума. В соответствии с ним банк будет полностью освобожден от налогов и включит в себя свободные средства городского бюджета, насчитывающего 18 млрд руб. Основной задачей деятельности банка будет реализация проектов реконструкции городского хозяйства.

...Руководство Московского банковского союза (МБС) считает создание нового банка нецелесообразным... Председатель МБС Владимир Виноградов: «Мы предлагаем не создавать банк заново, но определить с помощью конкурса один из крупнейших московских банков, согласных выполнять эту роль». По мнению Виноградова, победителем конкурса мог бы стать один из пяти крупнейших московских банков — членов МБС: Автобанк, Мосинкомбанк, кооперативный банк «Столичный», Аэрофлотбанк, Нефтехимбанк, имеющих на балансе более 100 млн руб.

По сообщениям агентства «Постфактум» // Коммерсантъ (Москва). — 21.05.1990

Проблемы «куда разместить капитал?» для нас тогда, в 1990 году, еще не было, мы были Банком развития автомобильной промышленности и существовали для развития отрасли, так что инвестировали «только в себя». К тому же и 250 млн бесплатного для нас уставного капитала при тогдашнем официальном курсе 60 копеек за доллар были огромными средствами! Это все было выгодно: на депозит к нам охотно клали деньги Фонд Мира, Росгосстрах и другие организации. В начале 1990 года еще и в Госбанке можно было брать централизованные кредиты под конкретные цели. К примеру, Владимирскому тракторному заводу денег не давали, мы брали централизованный кредит (в результате отвечая за деньги), а потом давали небольшой целевой кредит заводу, получая при этом небольшую маржу.

В 1990 году мы начали вводить и системы расчета по карточкам. По-моему, мы были первыми в стране, поставившими коммерческие банкоматы от фирмы Olivetti. Все это мы сделали сами с нуля. Однако в процессе работы все больше стало выясняться, что люди с опытом работы в Минавтопроме не могут успешно работать в структуре коммерческого банка. Тогда мы начали брать квалифицированных «информационщиков» из закрытых министерств (там платили мало и все менее регулярно). Карточки Visa у нас стали обслуживать бывшие специалисты по обработке космической информации! Тогда еще можно было нанять квалифицированных специалистов за не очень большие деньги, а творчески мыслящим людям было очень интересно осваивать новые профессии. На первом этаже здания у себя на Лесной мы установили банкомат, для того чтобы самим понять, как эта система практически работает, как информация попадает в базу данных и т. п.

23 августа в Москве состоялась презентация акционерной инвестиционной финансовой компании «Фининвест». Деятельность компании будет основываться на сети брокерских представительств, созданных челябинским Ротор-банком. К началу сентября фирма должна пройти регистрацию в Моссовете, а в октябре планирует приступить к работе.

Президентом АО «Фининвест» стал Эдуард Теняков — председатель Биржевого совета Всесоюзной ассоциации коммерческих и кооперативных банков СССР, председатель правления челябинского Ротор-банка. Основная задача АО «Фининвест» — стимулировать развитие рынка ценных бумаг.

Как сообщили представители «Фининвест», фирма будет оказывать предприятиям непосредственную организационную помощь при переходе на акционерные формы собственности. При этом фирма готова нести материальную ответственность в случае банкротства предприятия в ходе акционирования.

...Сейчас уставной фонд компании составляет 900 тыс. руб., из которых 33,3% внес Минфин СССР. 27,8% — Акционерный банк социального развития, 27,8% — ВАКБ и 11,1% — Акционерный банк развития автомобильной промышленности Автобанк.

Челябинская биржа переехала в Москву
// Коммерсантъ (Москва). — 20.08.1990

В подвале же мы оборудовали денежное хранилище. Госбанк в 1991 году нам его сертифицировал. С предприятиями автомобильной отрасли мы отношений никогда не разрывали, это гарантировало нормальный возврат кредитов под личную ответственность людей, долго совместно работавших в одной системе. У нас они кредитовались, а текущие платежи предприятия проводили обычно в местных отделениях Промстройбанка. Тогда просто в голове у руководителей предприятий не укладывалось,

что деньги можно не вернуть. Могли только задержать, но по каким-то чрезвычайным причинам. Залогов не было, они и не требовались. Как заместителю, потом главе отдела рискованных операций, наконец главе управления кредитования и зампреду Автобанка — мне пришлось решать сложные проблемы в период его становления. В 1991–92 гг. предприятия Минавтопрома все больше попадали в катастрофическую ситуацию. Довольно быстро мы поняли, что один банк не может заниматься обслуживанием целой отрасли. И потом многочисленные банковские кризисы показали, что в качестве основного заемщика средств автомобильная промышленность банку не подходит. Точнее не подходила тогда. Если бы мы продолжали упорно идти в этом направлении, банк быстро бы разорился. Никакая личная порядочность и талант руководителя в сложившейся ситуации катастрофы не могли спасти эти предприятия. Кто из банкиров в то время не понял этой истины — разорились! Свидетельство тому — гибель практически всех отраслевых банков. Но людям, профессионалам из Автопрома (и непрофессионалам в финансах), трудно было объяснить, зачем надо вкладывать деньги куда-то за пределы отрасли. Мы были очень консервативным банком. Нас же тогда выручило то, что мы успели за период с 1989-го по 1991 год создать разветвленную систему коммерческого кредитования из «быстрых возвратных денег». Как один из самых крупных, надежных и успешно работающих банков работали мы и с пенсионными фондами регионов (им тогда постоянно не хватало в нужное время «налички»), с торговыми организациями. Несколько позже мы так же стали кредитовать региональные власти. Вместе с тем мы, конечно, не отрывались полностью и от своей «базы» — обслуживания автопредприятий. В регионы мы раньше времени не рвались, желания расширять свою географию не было. Мы понимали, с какими трудностями столкнемся на этом пути. Только в 1992 году, после серьезной подготовки, мы «дозрели» и начали создавать филиальную сеть. К тому же не было и лишних средств. Кстати, филиальная система в конце 80-х годов была только у спецбанков, но они имели для этого свою систему отчетности и необходимое программное обеспечение. После того как спецбанки прекратили свое существование мы начали активно подбирать людей и помещения под свои региональные филиалы.

В ближайшем будущем в Вашингтоне будет открыт «Российский дом» — офисный центр предпринимателей России, действующих в США.

Организаторы «Российского дома» — Фонд социально-экономического развития Московского региона (ФСЭРМР) и американская корпорация Washington–Moscow Business Corporation — объявили о его создании и о начале приема заявок российских предприятий и организаций 26 августа.

Как сообщил генеральный директор ФСЭРМР Ашот Егиазарян, российские коммерческие структуры любой формы собственности могут полу-

чить в свое распоряжение обеспеченные оргтехникой и современными видами связи офисы и конференц-залы в центре Вашингтона.

Официальное открытие «Российского дома» запланировано на 22 октября — если к этому сроку удастся сформировать команду участников. Организации, желающие присоединиться к проекту, должны подать заявку до конца сентября.

ФСЭРМР создан в октябре 1990 г. Учредители — ТОКОБанк, Автобанк, Московский банковский союз, Академия народного хозяйства, МГУ и ряд других организаций. Средства фонда направляются на развитие рыночной инфраструктуры в Московском регионе.

Юрий Алексеев. Еще один дом России. На Вашингтонщине // Коммерсантъ (Москва). — 02.09.1991

Были у нас и ошибки. К примеру, выдали мы однажды большой кредит клиенту на коммерческий проект. Это был еще «опыт первопроходцев». Ни у них, ни у нас не хватало опыта. Долго этот проблемный кредит на банке висел. Нет, нас не обманули, просто люди не умели торговать и не могли правильно рассчитать все свои риски. А для нас это была хорошая школа. Потерянные деньги потом при «либерализации цен» Гайдара фактически обнулились. Но мы тогда поняли, что надо всерьез оформлять залоги, создавать совершенно новые технологии работы для того, чтобы обезопасить себя от лавинообразного невозврата денег. Конечно, и у нас были большие потери, однако в итоге мы пережили то трудное время. Будучи людьми консервативными, межбанковскими кредитами мы старались не злоупотреблять, а до 1992 года вообще с ним не работали. Возможно, что-то при этом не зарабатывали, зато интуиция и опыт позволили нам не пострадать от общения с многочисленными «кидалами» того времени. Снобизма и высокомерия к «выскачкам» из новых банков у нас не было, но в авантюрах непрофессионалов мы не участвовали в принципе. Жизнь заставляла нас просчитывать бизнес клиентов, причем обычно это было не очень сложно делать. Поэтому, в частности, мы не участвовали в громко провалившемся Кассовом союзе: для нас было практически сразу ясно, какие банки в этой организации являются надежными партнерами, а какие не очень...

Эксперты отмечают, что в начале апреля банк «Деловая Россия» был единственным российским банком, осуществившим эмиссию акций в соответствии с новыми правилами Минфина РСФСР. Однако к середине мая свои акции уже выпустили Автобанк, Северо-восточный коммерческий банк и Западуралбанк. В ближайшее время будут зарегистрированы проспекты эмиссии Мосинкомбанка и Московского акционерного инновационного банка.

«Деловая Россия» захватила лидерство на рынке ценных бумаг // Коммерсантъ (Москва). — 13.05.1991

Помогло выжить еще и то, что мы быстро делились «опытом спасения» и технологиями «страховки» друг с другом, работая в Московском банковском союзе, который возглавил Сергей Ефимович Егоров.

Однако главное, что нас, по-моему, тогда спасло — это профессионализм нашей команды, имеющей большой разнообразный опыт. Многие из них были выходцами из Минфина СССР. Мы (ведущие сотрудники Банка развития автомобильной промышленности) долгое время работали с предприятиями Минавтопрома «из Минфина», а не «изнутри». Нам было проще отказать тому или иному предприятию в предоставлении необеспеченного кредита, если мы чувствовали, что это необходимо для сохранения банка. И надо отдать должное министру Н. А. Пугину — он быстро понял, что банк должен менять клиентуру — иначе денег у отрасли не будет.

**Председателю Совета Министров СССР
товарищу Рыжкову Николаю Ивановичу**

О создании инициативных банков

В выполнении задач по ускорению научно-технического прогресса важное значение имеет умелый отбор и сокращение сроков внедрения в производство научно-исследовательских разработок, изобретений, рационализаторских предложений и других технических новшеств. Для реализации этих задач необходимо иметь соответствующую материально-техническую базу и денежные ресурсы. Но инновационный процесс в нашей стране сталкивается зачастую с серьезными осложнениями в вопросах финансирования работ на всех стадиях их проведения — от исследования до производства и реализации продукции. Это особенно отражается на тех нововведениях, которые разрабатываются отдельными авторами, временными трудовыми коллективами, кооперативами изобретателей, небольшими конструкторскими организациями или промышленными предприятиями, не имеющими достаточно средств и производственной базы.

Опыт социалистических стран, например Венгрии, а также ряда капиталистических государств, говорит о том, что большую роль во внедрении изобретений и новшеств играют специальные инновационные банки или другие организации, которые располагают «рисковым» фондом денежных средств.

В Венгрии действует 11 таких банков. Финансирование производится на всех стадиях, начиная от исследовательских разработок до их полного внедрения в производство. Средства выдаются в форме кредита или долевого участия банка в проводимых мероприятиях из специально созданных фондов.

Банки не только финансируют инновационные процессы, но и выступают как внедренческие и посреднические организации, организуют реализацию новшеств за границей. Внедренческие фирмы, которым банки выделяют «рисковые» фонды, действуют и во многих капиталистических странах.

По мнению Промстройбанка СССР, важную роль в ускорении реализации перспективных разработок, изобретений и новшеств в нашей стране также могут выполнять небольшие инициативные банки, которые будут иметь «рисковый» фонд. Предложения о создании фондов развития изобретательства были высказаны на VII съезде ВОИР, который состоялся 14-16 апреля с.г. Такие банки можно создавать на акционерной основе за счет средств Промстройбанка СССР, ВЦСПС, ГКНТ СССР, Госкомизобретений СССР, ВОИР, Союза научных и инженерных обществ, Министерств и ведомств, объединений, предприятий и кооперативов.

Оплату труда работников банков поставить в зависимость от результатов их деятельности, умения отбора перспективных идей, эффективности внедрения в производство изобре-

тений и новшеств.

Промстройбанк СССР просит Вас дать согласие на создание в порядке опыта такого инициативного банка в г. Ленинграде. Согласие Ленинградского обкома КПСС (т. Соловьева Ю. Ф.) имеется. Поддерживает Промстройбанк СССР в этом вопросе Бюро Совета Министров СССР по машиностроению (т. Силаев И. С.).

В последующем инициативные банки можно было бы создать в г. Москве, а также в других крупных городах.

Председатель Правления Промстройбанка СССР
М. С. Зотов

17 мая 1988 г.

Совет Министров СССР

10.06.1988 г. №07216/82

ПП-10283 от 21 мая 1988 г.

О создании инициативных банков

В соответствии с поручением Совета Министров СССР Госбанк СССР рассмотрел предложение Промстройбанка СССР о создании инициативных банков и докладывает.

Подобные организации в последнее десятилетие получили широкое распространение в социалистических странах. Их создание позволяет содействовать кредитом разработке и внедрению передовых достижений научно-технического прогресса, улучшению качества и конкурентоспособности производимой продукции.

Что касается статуса этих банков, то по нашему мнению, они должны функционировать на тех же принципах, что и другие коммерческие банки, организуемые в настоящее время. Госбанк СССР совместно с заинтересованными ведомствами разрабатывает Типовой Устав коммерческих банков и в июне т. г. представит его в Совет Министров СССР.

Вместе с тем Госбанк СССР считает, что специализированные банки СССР могут осуществлять кредитование указанных мероприятий, и отдельного решения на это не требуется.

С Министерством финансов СССР (т. Пансковым В. Г.) и Госпланом СССР (т. Ситаряном С. А.) согласовано.

Н. В. Гаретовский

**Госбанку СССР (вх № ПП 23742)
Председателю Совета Министров СССР
товарищу Рыжкову Н. И.¹**

Промстройбанк СССР, руководствуясь решениями июньского (1987 г.) и июльского (1988 г.) пленумов ЦК КПСС, XIX Всесоюзной партийной конференции, постановлениями Партии и Правительства по перестройке деятельности банков СССР, проводит работу по дальнейшему углублению и совершенствованию банковского дела.

К настоящему времени Промстройбанк СССР создал 4 коммерческих акционерных банка в гг. Ленинграде и Москве при межотраслевых государственных объединениях «Технохим», «Энергомаш» и «Квант», в г.Тольятти — при ПО АвтоВАЗ, а также 5 инновационных акционерных банков в гг.Ленинграде, Москве, Ташкенте, Калуге, Челябинске.

В ближайшее время намечено открытие инновационных банков в гг. Вильнюс, Минск, Киев.

Предприятия, научные организации, изобретательские и рационализаторские коллективы проявляют большую заинтересованность в обеспечении эффективной деятельности акционерных банков. Так, в Ленинградский инновационный банк уже поступило свыше 300 предложений по практическому внедрению в производство научных исследований и разработок, направленных на ускорение научно-технического прогресса.

Промстройбанк СССР в целях дальнейшего улучшения кредитно-расчетного обслуживания хозяйства создал на договорной основе при 7 крупных объединениях (предприятиях) филиалы банка.

В перспективе намечается совершенствование взаимоотношений банка с предприятиями, углубление их взаимовыгодного сотрудничества на партнерский началах. В частности, предполагается организация промышленно-банковских ассоциаций, которые должны способствовать широкому распространению передовых методов хозяйствования и банковской деятельности.

Промстройбанк СССР будет активно проводить работу по развитию банковских услуг, оказываемых предприятиям и населению, внедрению факторинговых и лизинговых операций.

В этой связи назрела крайняя необходимость создания в центральном аппарате Промстройбанка СССР самостоятельного отдела, в функции которого входили бы вопросы координации и организационно-методического обеспечения работы акционерных банков, изучения опыта работы зарубежных кредитных учреждений, расширения консультационных и других банковских услуг предприятиям и организациям.

Промстройбанк СССР просит Вашего согласия на создание указанного Отдела в пределах общей численности и фонда заработной платы центрального аппарата Промстройбанка СССР.

М. С. Зотов

21.X. 88 г.

№17-33/01-186

¹ Стоят визы: Левчук, Коган, Артемова