

**Тамара Александровна
Пигилова**

Хроника создания двухуровневой банковской системы

Двадцатый век войдёт в историю России, вероятно, как один из наиболее тяжёлых периодов по масштабам бед и их последствиям. Пережив страшные годы революции и Гражданской войны, пройдя через огонь и лишения сороковых-роковых, наш народ испытал настоящие потрясения в годы так называемой перестройки, ставшие трагическими для великого Союза ССР.

Возможно, кому-то казалось, что Советский Союз рухнул в одночасье, но это не так. «Гниение» строя, политического и особенно экономического, началось давно, и к середине 1980-х годов метастазы охватили почти весь государственный организм. Одной из относительно здоровых клеток оставалась система Государственного банка СССР, но именно её реформировали в 1987 году бездарно и безжалостно и, по существу, уничтожили.

Об этом я и хотела бы рассказать. Но начнём сначала.

Я родилась в деревне Зеленовке Тетюшского района Татарской АССР (ныне — Республика Татарстан) в семье колхозников. После окончания Казанского финансово-экономического института получила назначение в Рязанскую область, с тех пор вся моя трудовая жизнь проходила здесь в банковской системе.

Первым местом моей работы было отделение Госбанка СССР в замечательном городе Касимове, расположенном на берегу реки Оки. Начинала с должности кредитного инспектора, затем старшего кредитного инспектора, заместителя управляющего отделением Госбанка. Занималась денежным обращением, кредитованием различных предприятий и организаций, финансированием капитальных вложений сельского хозяйства. Краткосрочный кредит (до 1 года) был одним из основных источников оборотных средств предприятий и организаций, выдавался как по специальным ссудным счетам (по обороту — промышленным предприятиям с постоянным циклом производства; торговым, сбытоснабженческим организациям — по товарообороту; совхозам), так и по отдельным ссудным счетам — под раз-

Тамара Александровна Пигилова



**Тамара Александровна
Пигилова**

1961–1964

Кредитный инспектор, старший кредитный инспектор, заместитель управляющего Касимовским отделением Рязанской областной конторы Госбанка СССР

1964–1982

Старший экономист отдела денежного обращения, старший экономист отдела финансирования и кредитования сельского хозяйства, начальник отдела кредитования колхозов и индивидуального жилищного строительства, начальник планово-экономического отдела Рязанской областной конторы Госбанка СССР

1982–1986

Заместитель управляющего Рязанской областной конторы Госбанка СССР

1986–2001

Управляющий Рязанской областной конторы Госбанка СССР, начальник Рязанского областного управления Госбанка СССР, начальник Главного управления Госбанка РСФСР по Рязанской области, начальник Главного управления Банка России по Рязанской области

личные объекты (запасы сырья, материалов, на зарплату, на временные нужды и т. д.).

Среднесрочные кредиты (до 5 лет) выдавались на внедрение новой техники, переоборудование, реконструкцию, то есть где была высокая эффективность и быстрая окупаемость затрат.

Кредитуемые хозорганы были под постоянным вниманием банка. Изучалась их хозяйственная деятельность, финансовое состояние, использование оборотных средств. Если предприятие допускало сбои в производстве, реализации продукции, ему старались помочь кредитом (или отсрочкой возврата ссуд).

Если рентабельность производства продолжала падать, то применялись санкции, вплоть до полного прекращения кредитования, пока не устраняли недостатки, мешающие рентабельной работе предприятия. При этом предприятие не банкротилось, наоборот, ему оказывалась всемерная поддержка со стороны государственных органов, министерств как республиканских, так и союзных. Различными способами налаживали производство, обеспечивали рынки сбыта производимой продукции, чтобы она не залёживалась на складе, реализовывали излишки сырья, скопившиеся в результате переориентации производства, и т. д.

В 1964 году я была переведена в Рязанскую областную контору Госбанка на должность старшего экономиста отдела денежного обращения, а через несколько месяцев — старшего экономиста отдела финансирования и кредитования сельского хозяйства. Последовательно прошла все ступени роста: начальник отдела кредитования колхозов и индивидуального жилищного строительства, планово-экономического отдела, заместителя управляющего областной конторой Госбанка.

70–80-е годы запомнились массой различных экспериментов в народном хозяйстве. В частности, в ряде областей, в том числе и Рязанской, проводился эксперимент в области кредитования колхозов, в котором наша



Госбанковцы на полевых работах

контора принимала непосредственное участие. Вводилось три способа кредитования колхозов: по отдельным ссудным счетам, спецссудным счетам и смешанное. Через полтора года при рассмотрении итогов эксперимента на заседании правления Госбанка СССР я в своём выступлении высказала мнение, что эксперимент дал некоторые положительные результаты, но метод очень трудоёмкий. Коллеги меня в этом поддержали. В результате было принято решение эксперимент прекратить.

Рязанская областная контора всегда имела высококвалифицированные кадры, отличалась слаженной работой, была на хорошем счету в Госбанке СССР. Поэтому нас привлекали для участия в экспериментах.

До 1987 года работа банковской системы, в том числе и в Рязанской области, шла по отлаженной системе, без особых изменений. Отличительной чертой было ежегодное наращивание объёмов финансирования строительства, в том числе на селе. В рамках реализации продовольственной программы в регионе строились птицефабрики (область перестала испытывать дефицит по мясу птицы и яйцам), откормочные комплексы крупного рогатого скота, очень крупные свиноводческие фермы по 50–100 тысяч голов также решали многие проблемы борьбы с дефицитом. В самих колхозах и совхозах расширялись и обновлялись действующие и возводились новые фермы. Кроме этого на селе строилось очень много жилья. Почти в каждой деревне работали школа, клуб, библиотека, медпункт, а в некоторых и амбулатория. Большую положительную роль сыграло сооружение автодороги «Большое Рязанское кольцо» и асфальтовых дорог до каждого крупно-

го населённого пункта области. Поэтому деревни в те годы действительно развивались. Источниками финансирования были собственные средства (прибыль, амортизация), бюджетные средства и долгосрочные кредиты Госбанка. Кредиты выдавались совхозам, колхозам на строительство животноводческих объектов сроком до 25 лет, на приобретение оборудования, сельхозтехники и др.

Объявленная перестройка экономики вызвала бурные процессы в кооперативном движении, а на селе стали возникать фермерские хозяйства. Все это потребовало реформирования банковской системы. При переходе экономики — не только предприятий и организаций, но и отраслей, территорий — на хозрасчёт, резком увеличении количества юридических лиц невозможно было обеспечить качественное обслуживание всех экономических субъектов силами одного Госбанка. Рассчитывать на Стройбанк СССР могли только утописты — он всегда занимался узкопрофильными операциями: финансированием и кредитованием капвложений промышленных отраслей городского хозяйства.

Выход нашли в том, что в спешном порядке решили чисто бюрократически «разрезать» Госбанк на спецбанки. На этом реформа 1987 года закончилась. Грамотные, профессиональные предложения республиканских банков Госбанка СССР, в том числе Российского (одного из наиболее активных), по реформированию банковской сферы не учитывались, а предложения специалистов областного уровня просто игнорировались.

Мы в областной конторе также тщательно проанализировали этот процесс и были категорически против механического «разрезания единого банковского организма». На основании нашего анализа мы направляли свои записки в ЦК КПСС, Совет министров, правление Госбанка СССР, во все газеты, выступали на банковских совещаниях. Такие письма шли из абсолютного большинства областей. Но тех, кто был против разделения Госбанка, никто не желал слушать. Однако жизнь подтвердила именно нашу правоту. Проводимую механическую делёжку единого банка ни в коем случае нельзя было называть реформой, она ударила буквально по всему, в первую очередь по клиентуре и людям, работающим в банках, создала огромные трудности в банковской системе. Буквально через полгода вышло постановление о создании коммерческих банков. С чего и надо было начинать реформу.

Особые трудности возникали при делении по спецбанкам клиентуры, которая ранее обслуживалась в Стройбанке СССР и Госбанке СССР. Казалось бы, всё просто — промышленные предприятия переходят в Промстройбанк, сельские хозяйства — в Агропромбанк, торговля и лёгкая промышленность — в Жилсоцбанк и т. д. Но это легко сделать на территории областного центра или крупного города, а в районах, где, кроме сельпо,



Участники совещания управляющих отделениями Рязанской областной конторы Госбанка. В первом ряду: (четвёртый справа) З. И. Романов. Рядом с ним его заместитель Н. В. Захарова (слева) и начальник планово-экономического отдела Т. А. Пигилова (справа), крайний справа — главный бухгалтер областной конторы А. Д. Крылов. 1975 г.

никакой самостоятельной социальной сферы практически нет? О каком Жилсоцбанке там могла идти речь? Кончилось тем, что создали областную контору Жилсоцбанка, одно отделение в городе Рязани. А по районам расадили уполномоченных, в районах же, где не было и уполномоченных, эти функции по поручению Жилсоцбанка выполняли другие банки, которые были вынуждены в результате выслушивать указания не только руководства своего банка, но и Жилсоцбанка. Аналогично было и с Промстройбанком. Только Агропромбанк имел свои отделения в каждом районе, ему приходилось работать труднее всего.

Неподготовленность реформы доказывает и то, что даже уставы спецбанков не были приняты.

Для координации работы создали советы банков. Был такой совет и у нас в Рязани. При этом Госбанк называли главным банком, и на него возложили функцию контроля за деятельностью спецбанков, которые ему уже не подчинялись, они работали самостоятельно. На заседаниях совета обсуждались серьёзные вопросы, но по действовавшему тогда закону решения совета банки не были обязаны исполнять, а выработываемые советом рекомендации реализовывались ими лишь после согласования с руководством каждого банка.

Жизнь тем не менее настойчиво требовала проведения настоящей реформы (не только по структуре, но и принципам), создания широкой сети коммерческих банков. Но необходимых законодательных и нормативных актов не принималось. Самое кардинальное, что было в тот период сделано,

это принятие Закона «О кооперации в СССР» (26 мая 1988 года), позволившего кооперативам создавать хозрасчётные отраслевые или территориальные банки. По существу, этот закон отменял государственную монополию на банковское дело. Теперь любой хозяйствующий субъект мог стать учредителем банка, имел право выбора банковского учреждения для обслуживания своих финансовых операций.

Несмотря на сопротивление государственных спецбанков, по инициативе «снизу» стали создаваться первые негосударственные коммерческие и кооперативные банки на паевых началах. В течение 1988–1989 годов правлением Госбанка СССР зарегистрировано более 200 коммерческих банков, среди них — первый рязанский КБ «Приокский» («Прио-банк»).

В то время предприятиям предоставили возможность свободной реализации продукции и установления на неё цены, в результате появились большие свободные деньги на ряде предприятий. Идея создания «Приобанка» принадлежала Александру Васильевичу Калашникову (к сожалению, рано ушедшему из жизни) — генеральному директору Всероссийского научно-производственного объединения «Агропромснаб». Это был масштабно мыслящий человек, доктор технических наук, талантливый руководитель, которого беспокоила будущая судьба не только возглавляемого им коллектива, но и других предприятий и организаций. В стремительно меняющихся политических и экономических условиях конца 1980-х годов он искал и находил новые формы хозяйствования, возможности создания рыночных структур, в которых нуждалась экономика.

Александр Васильевич обратился к нам с предложением создать коммерческий банк. «Проесть» собранные средства легко, а что будет дальше? К тому времени им уже была создана товарная биржа, где специалисты на практике приобретали знания о работе в рыночных условиях. Теперь в его голове зародилась новая идея. «Может быть, создать коммерческий банк? — с этим вопросом обратился он ко мне. — Ведь создают же в других регионах, не только в Москве».

Мы поддержали его идею, пригласили в управление Госбанка руководителей, экономистов, финансистов ряда предприятий и организаций, объяснили им, что такое коммерческий банк, чем он может быть полезен, предложили им стать пайщиками такого банка. Участники встречи подходили к делу основательно, высказывали свои сомнения и опасения. Собирались неоднократно. Наконец, 2 августа 1989 года договорились о создании коммерческого банка, сформировали рабочую группу, в которую А. В. Калашников делегировал главного бухгалтера своей организации В. А. Караваева. Возглавил группу В. А. Мазаев — представитель Рязанского станкостроительного завода. Он занимал твёрдую позицию относительно целесообразности создания коммерческого банка и как финансист был готов активно участвовать в этом.



Проблемы деятельности коллержеского банка «Приокский» обсуждают (слева направо): В. А. Мазаев, А. В. Калашников, Т. А. Пигилова, В. В. Ульянова, Н. Н. Маслова. 1989 г.

Несколько месяцев шла интенсивная работа. 6 декабря 1989 года банк с названием «Приокский» («Прио-банк») был зарегистрирован Госбанком СССР.

А. В. Калашников стал председателем совета этого банка, а по существу — его ангелом-хранителем. Не реже одного раза в неделю мы обсуждали с ним состояние дел в банке, если возникали проблемы — корректировали тактику, вырабатывали линию грамотного управления банком. Дело для всех было новым, и нужно было многое предусмотреть, чтобы первый блин не вышел комом.

В последующие годы «Прио-банк» (в настоящее время «Прио-Внешторгбанк») успешно развивался, благополучно пережил экономические кризисы, дефолт (1998 года) и теперь является одним из ведущих финансовых учреждений региона. Его прочная основа была заложена А. В. Калашниковым, спасибо ему.

Следует подчеркнуть, что создание первого банка проходило непросто, отсутствовали нормативные документы, не было никаких типовых положений, кроме отдельных рекомендаций, даже устав банка мы разрабатывали сами. Конечно, после постановления Верховного Совета РСФСР о создании двухуровневой банковской системы стало гораздо легче, так как Банк России выслал в регионы образцы типового устава и других банковских нормативных документов.

В конце 1980-х — начале 1990-х годов набирали силу процессы, которые в конце концов привели к раздроблению Советского Союза. В принятом

10 апреля 1990 года Законом СССР «Об основах экономических отношений Союза ССР, союзных и автономных республик» говорилось: «Союзные и автономные республики на своих территориях с соблюдением законодательства СССР ... участвуют в регулировании денежного обращения, руководят деятельностью республиканских банков» (ст. 2, п. 2). Этим законом союзные и автономные республики получили такие права на самостоятельность, что союзное управление стало им не нужно. Тем более, что провозглашалось верховенство законов республиканских над союзными.

12 июня 1990 года Верховный Совет РСФСР принял Декларацию о государственном суверенитете Российской Советской Федеративной Социалистической Республики. Но реальный суверенитет не мог быть осуществлен без экономической самостоятельности, без наличия собственной банковской системы и её главной составляющей — Государственного банка РСФСР.

На состоявшемся 23 июня 1990 года съезде народных депутатов принимается постановление «О разграничении функций управления организациями на территории РСФСР (Основы нового Союзного договора)», п. 5 которого гласил: «Реорганизовать Российский республиканский банк Госбанка СССР в Государственный банк РСФСР, подчинённый Верховному Совету РСФСР, с наделением его полномочиями в области денежно-кредитной политики».

Встал вопрос о подготовке законодательного акта о создании двухуровневой банковской системы в РСФСР. Учитывая, что в составе депутатов практически не было специалистов, знающих банковское дело, решили привлечь для консультаций практиков банковской системы.

Председатель Российского банка Госбанка СССР О.Н.Тарасов пригласил на встречу с народными депутатами начальников управлений Госбанка СССР из ряда регионов. В результате была создана рабочая группа консультантов-экспертов по вопросам деятельности российских банков, образованная при комиссии Совета Республики Верховного Совета РСФСР по бюджету, планам, налогам и ценам. Группу возглавил глава Свердловского управления Госбанка С. В. Сорвин, в неё включили и меня, коллег из Воронежа — Д. Н. Курилова, Калинин (ныне Твери) — А. В. Бездольного, Москвы — К. Б. Шора, Владивостока — В. В. Рудько-Силиванова. Были приглашены также начальники вычислительных центров при управлениях Госбанка: Волгоградского — А. И. Широкий, Брянского — В. П. Фарафонова, Башкирского — Р. Ш. Шарифьянов, Пермского — В. В. Белоусов; председатели правлений коммерческих банков: «Кредо-банк» (Москва) — Ю. В. Агапов, «Форум-банк» (Челябинск) — Г. Г. Джавашвили. Позже к нам подключился заместитель председателя комиссии по бюджету, планам, налогам и ценам Совета Республики Верховного Совета РСФСР А. П. Починок.



Бывшие народные депутаты РСФСР: М. П. Бочаров, В. В. Скрипченко и В. П. Рассказов. Москва. Сентябрь. 2006. На презентации книги Н. И. Кротова.

Организовывал деятельность группы депутат В. В. Скрипченко — человек инициативный, высокообразованный и, что особенно важно, контактный. Позже группа экспертов-консультантов была оформлена официально и работала под руководством В. П. Рассказова, возглавлявшего в Верховном Совете вновь созданную подкомиссию по банкам.

Заседали мы в здании Верховного Совета, а по вечерам продолжались горячие споры и бурные обсуждения в гостинице Госбанка РСФСР. Подобного опыта у нас не было, поэтому приходилось изучать документы по работе банковских систем США, Германии, Франции и ряда других стран. Например, жаркие споры возникали по вопросу создания аналогии Федеральной резервной системы США — нужна она в России или нет?

Нужно отметить, что Сергей Васильевич Сорвин был не просто руководителем группы, но и нашим неформальным лидером, умело направляя наши дискуссии в нужное русло. Наверное, не зря его кандидатура рассматривалась на пост председателя Госбанка России, даже был подготовлен проект соответствующего постановления. Однако он категорически отказался от этой должности, тогда Р. И. Хасбулатов внёс предложение о кандидатуре Г. Г. Матюхина, которого мы раньше не знали. Вскоре Георгий Гаврилович также подключился к работе нашей группы.

В первой декаде июля проект постановления, над которым мы работали, был готов. В это время завершалась работа весенней сессии Верховного Совета, депутаты собирались на каникулы. Откладывать принятие законодательного акта о Госбанке РСФСР было уже нельзя. Вопрос поставили в повестку последнего рабочего дня сессии — на 13 июля 1990 года. Все

мы были в большом напряжении. Заседание проходило в обычном режиме, но вдруг стали говорить, что банковский вопрос рассматриваться не будет. Приехавший председатель Госбанка СССР В. В. Геращенко, узнав об этом, покинул зал. Тем временем часть нашей группы готовила необходимые материалы для прессы в случае принятия постановления Верховным Советом.

В середине дня председатель Верховного Совета РСФСР В. Н. Ельцин объявил о необходимости принятия постановления «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», сказав, что документ хорошо проработан и все с ним знакомы. Вопрос поставили на голосование, и подавляющее большинство депутатов проголосовало за его принятие. 14 июля 1990 года постановление было опубликовано в газете «Советская Россия», сразу вступив в силу.

Таким образом, основа для создания банковской системы России была заложена, несмотря на очень серьёзное сопротивление со стороны руководителей головных офисов ликвидируемых спецбанков.

Государственный банк РСФСР телеграммой дал чёткие указания начальникам управлений Госбанка о действиях в связи с принятием постановления. Похоже было, что Госбанк СССР и спецбанки находились в полной растерянности. Ведь они оказались без самой крупной банковской сети, находящейся в РСФСР, лишились вычислительных центров, помещений, активов, основных фондов. Всё это теперь являлось собственностью РСФСР. Аппараты правлений Российских банков: Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР подлежали упразднению до 1 августа 1990 года, а сами банки (до момента их преобразования в коммерческие, то есть до 1 января 1991 года) должны были подчиняться Госбанку РСФСР.

Глава Промстройбанка Я. Н. Дубенецкий, желая сохранить действующую систему, прямо требовал от подведомственных отделений не подчиняться указаниям Банка России. Под влиянием этих указаний Рязанское областное управление Промстройбанка пыталось тормозить процесс реформирования, но с помощью депутатов областного Совета народных депутатов удалось устранить эти «помехи». Началось противоборство между Госбанком СССР и Госбанком РСФСР.

На местах приступили к напряжённой работе по согласованию действий с местными органами власти, в первую очередь с обкомом партии и облисполкомом. Были и недопонимание, и сопротивление.

17 июля 1990 года телеграммой, подписанной председателем Росгосбанка О. Н. Тарасовым и руководителями российских спецбанков, сообщалось, что до особых указаний сохраняется действующий порядок кредитования, финансирования, осуществления расчётов, кассового исполнения Госбюджета, эмиссионно-кассовых операций, инкассации денежной выручки, дру-

гих видов банковской деятельности. Такое решение было правильным для того периода, так как позволяло обеспечить устойчивую работу банковских учреждений по обслуживанию народного хозяйства.

Одновременно другой телеграммой О. Н. Тарасов потребовал от территориальных управлений Госбанка представить к 1 августа 1990 года согласованные с учреждениями спецбанков предложения о механизме преобразования последних в коммерческие банки и формировании двухуровневой банковской системы (с Госбанком РСФСР на первом уровне и коммерческими банками — на втором).

В короткие сроки госбанковским руководителям на местах предстояло выполнить обширный план мероприятий: принять под своё управление учреждения спецбанков, разработать новую структуру и сформировать аппарат территориальных управлений Госбанка, преобразовать до конца 1990 года учреждения спецбанков в коммерческие банки на акционерной или паевой основе. Поэтому, вернувшись из Москвы в свои управления, мы немедленно приступили к выполнению поставленных задач.

В Рязани мне необходимо было прежде всего обсудить вопрос о выполнении постановления с председателем областного Совета народных депутатов Л. И. Хитруном. Договорились о встрече. На заседание Л. И. Хитрун пригласил председателя облисполкома А. В. Калашникова, его заместителей, руководителей областной плановой комиссии и облфинуправления, председателя плановой, бюджетно-финансовой комиссии областного Совета народных депутатов А. А. Детинова, а также руководителей областных управлений спецбанков и «Прио-банка».

В обсуждении вопроса «О выполнении Постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» приняли участие все присутствующие, поскольку оно затрагивало каждого. Для реализации постановления было принято решение создать рабочую группу, в которую вошли участники совещания, а также председатель комиссии по совершенствованию экономических отношений областного Совета народных депутатов С. Я. Полянский, заместитель главного планово-экономического управления облисполкома И. И. Исаева и председатель совета банка «Приокский» А. В. Калашников. До 20 июля мы должны были выработать конкретные предложения по организации банковского сектора региона.

17 июля 1990 года в Рязанское областное управление Госбанка были приглашены руководители управлений спецбанков. Им объявили, что отныне они не могут принимать самостоятельных решений по вопросам, связанным с изменением структуры своих учреждений, кредитованием и финансированием клиентов, проведением эмиссионных операций, и в своей деятельности должны руководствоваться указа-

ниями Областного управления Госбанка. Их также предупредили об ответственности за сохранность основных фондов, имущества, денежных средств.

На следующий день на встрече с управляющими районными отделениями спецбанков обсуждались основные направления работы по реализации постановления на местах. Выполнение этих задач требовало участия районных и городских советов народных депутатов, исполкомов, руководителей предприятий, организаций, колхозов и совхозов. Мы предложили создавать инициативные группы по созданию коммерческих банков, разработке учредительных документов. Нужно отметить, что руководителей банковских учреждений предстоящая работа не пугала, они являлись опытными и квалифицированными специалистами и уже научились работать в условиях хозрасчёта.

Союзные органы пытались удержать власть в своих руках. Госбанк СССР 18 июля 1990 года разослал на места приказ № 79 от 12 июля 1990 года «О передаче вычислительных центров Госбанка СССР в непосредственное подчинение главному вычислительному центру Госбанка СССР», сославшись при этом на протокольное решение правления Госбанка СССР от 10 апреля 1989 года № 17. Более года об этом решении никто не вспоминал, но стоило вычислительные центры на территории РСФСР объявить собственностью республики, решили достать «из-под сукна» забытый документ. В свою очередь, Росгосбанк потребовал от Госбанка СССР отмены этого приказа, одновременно запретив территориальным управлениям его выполнять.

После пережитого шока активность союзных органов по восстановлению своих прежних прав нарастала. Совет министров СССР принял постановление № 703 «О преобразовании Агропромышленного банка СССР в акционерный коммерческий банк» (18 июля 1990 года). Аналогичное постановление принимается и по Жилсоцбанку. Но это уже не могло остановить ход банковской реформы в России.

Комиссия Совета республики Верховного Совета РСФСР по бюджету, планам, налогам и ценам работала оперативно (председатель Ю. М. Воронин). 17 июля она направила руководителям территориальных управлений Госбанка и начальникам вычислительных центров телеграмму № 10-2 с требованиями обеспечить выполнение постановления в полном объёме, не допуская сбоев в кредитно-расчётном и кассовом обслуживании народного хозяйства и населения, а также информационно-вычислительном обслуживании учреждений банков. Было предложено взять под контроль использование по назначению бюджетных средств, исключив не предусмотренное планом изъятие их в союзный бюджет. Этот документ был серьёзной поддержкой для нас в деле проведения реформы.

С 19 июля наша группа консультантов-экспертов вновь продолжила работу в Москве. На совещаниях рассматривались конкретные вопросы по созданию новой банковской системы республики. Мы разрабатывали структуру территориальных управлений, расчётно-кассовых центров, механизм коммерциализации отделений спецбанков, обсуждали вопрос подготовки проектов соответствующих законов. Все принимаемые решения доводились телеграммами до начальников областных управлений с грифом «срочно».

В тот период, когда я находилась в Москве, обязанности начальника областного управления Госбанка исполняла Валентина Павловна Мармалёва — мой заместитель. Многочисленные вопросы — что делать, как и когда — мы обсуждали по телефону.

Коллектив Рязанского областного управления Госбанка был небольшим, но сильным в профессиональном плане. Большинство руководителей и специалистов с энтузиазмом приступило к решению новых сложных задач, не считаясь с перегрузками и необходимостью пополнения своих знаний. С благодарностью вспоминаю своих коллег. Это главный бухгалтер Анна Васильевна Афанакينا, заместитель начальника областного управления — начальник отдела денежного обращения Нина Яковлевна Дмитриева, заместитель начальника отдела координации деятельности банков Нина Ивановна Трифанкова, начальник отдела кассовых операций, хранения и перевозки ценностей Вера Алексеевна Черницына, а также Любовь Фёдоровна Свечникова, Валентина Александровна Бычкова, Мария Егоровна Спикина, Софья Павловна Бусева, Татьяна Валентиновна Манюгина, Галина Михайловна Тихомирова, Светлана Владимировна Холопова, Анатолий Владимирович Мартынов и многие другие. Вера в профессионализм сотрудников, многолетний опыт работы в банковской системе помогали справляться с поставленными задачами, которые нужно было успеть выполнить в фантастически короткие сроки. А ведь приходилось решать судьбу не только банковских учреждений, но и конкретных людей.

24 июля 1990 года в подкомиссии Верховного Совета РСФСР обсуждалось, как в условиях усиления противодействия со стороны союзных органов обеспечить выполнение постановления в полном объеме. Встал вопрос о кандидатуре председателя Госбанка РСФСР. О. Н. Тарасов, возглавлявший Росгосбанк, отказался категорически от этого поста и предложил ряд других кандидатур. Было решено рекомендовать на пост председателя С. В. Сорвина, несмотря на его возражения. Вопрос рассматривался с первым заместителем председателя ВС РСФСР Р. И. Хасбулатовым. На этой встрече С. В. Сорвин вновь высказал сомнение в целесообразности его назначения на предложенный пост. И тогда Руслан Имранович назвал фамилию Г. Г. Матюхина — доктора экономических наук, профессора Академии внешней торговли МВЭС СССР. Мы его не знали и впервые встретились

в один из ближайших дней. Георгий Гаврилович к нам подошёл, представился и сразу включился в обсуждение злободневных проблем. Чувствовалось, что банковское дело он знает.

Так Г. Г. Матюхин стал первым председателем Государственного банка РСФСР в суверенной России. С вступлением Г. Г. Матюхина в новую должность работа по реформированию банковской системы резко активизировалась. Была пересмотрена структура центрального аппарата Госбанка РСФСР. Территориальные управления Госбанка СССР преобразованы в главные управления и управления Госбанка РСФСР (приказы № 02-1 от 10 августа 1990 года и № 02-3 от 17 августа 1990 года).

Тем временем в районах Рязанской области отделения банков обсуждали вместе с клиентами (руководителями предприятий, организаций) и местными органами власти пути коммерциализации своих учреждений: решали, создавать ли на базе отделения самостоятельный комбанк или преобразовать его в филиал какого-либо другого банка. Все предложения направлялись в Главное управление Госбанка РСФСР по Рязанской области.

Ход реформы отслеживался Госбанком РСФСР и Верховным Советом РСФСР, разрабатываемые рекомендации (нормативной базы ещё не было) оперативно доводились до регионов. Так, телеграммой от 9 августа 1990 года обращалось особое внимание на то, что создаваемые коммерческие банки могут быть как крупными с большим числом филиалов, так и мелкими, главное, чтобы был обеспечен полный охват банковским обслуживанием всех клиентов.

16 августа 1990 года президиум Верховного Совета РСФСР принял постановление № 146-1 «О мерах по выполнению Постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». Этим документом Госбанк РСФСР был объявлен юридическим лицом, ему передавались на баланс и в оперативное управление имущество, активы и пассивы ликвидируемых российских республиканских спецбанков, управления инкассации с их учреждениями, предприятиями, организациями, вычислительными центрами. На базе упраздняемых учреждений спецбанков должны были быть созданы акционерные коммерческие банки, а также необходимая для их обслуживания сеть учреждений Государственного банка РСФСР.

Уже 17 августа издаются приказы об упразднении аппаратов правлений республиканских Промстройбанка, Жилсоцбанка, Агропромбанка, после чего активизировались процессы децентрализации и демополизации банковской сферы. Регистрацию уставов вновь создаваемых на территории республики коммерческих банков Госбанк РСФСР взял на себя.

В Рязанской области к 29 августа схема новой региональной банковской сети была готова. Её структура разрабатывалась с учётом пожеланий

и предложений районных исполнительных органов власти, отделений банков, предприятий и организаций, изъявивших желание стать учредителями коммерческих банков. Девять отделений бывшего Агропромбанка (несколько позже их число увеличилось) решили войти в состав «Прио-банка» в качестве филиалов; на базе остальных отделений руководители районов и местных предприятий решили создать самостоятельные банки.

Коммерческие банки стали также создаваться на базе управления Жилсоцбанка («Мещера-банк»); управления Промстройбанка и шести его отделений (Рязкредитпромбанк, позже переименованный в Промбизнесбанк). Московское отделение Промстройбанка реорганизовалось в самостоятельный КБ «Станкобанк». В последующем банк поменял своё местонахождение в посёлке Рожино Ленинградской области и изменил название на «Спортивестбанк». 1 апреля 1992 года на базе Октябрьского отделения Промбизнесбанка был зарегистрирован КБ «Рязаньбанк». Сбербанк сохранил сеть своих учреждений.

Тогда же была разработана схема расчётно-кассовых центров (РКЦ). Создание сети РКЦ было необходимо для организации расчётно-кассового обслуживания банков, контроля за региональными финансовыми потоками, выполнения на первых порах фискальных функций агента правительства, предоставления через РКЦ централизованных кредитов коммерческим банкам.

К этому времени в Рязанской области большинство руководителей-управленцев стремились избавиться от монополизма спецбанков и готовы были содействовать реорганизации банковской системы. Формально это провозглашали и руководители области, но на деле организовали жесточайшее сопротивление процессу коммерциализации банков, а затем (ещё более сильное) — созданию сети РКЦ. Нужно было затратить громадные усилия, чтобы «блокировать» такое противодействие. Это удалось потому, что в умах людей уже произошли большие перемены, общество изменилось, чего не могли тогда понять и принять некоторые руководители во главе с Л. И. Хитруном.

К середине октября 1990 года Главное управление Госбанка РСФСР по Рязанской области было сформировано в соответствии с новой структурой, организован Головной расчётно-кассовый центр в Рязани, успешно продвигалась работа по созданию девяти кустовых РКЦ. В этот период функции РКЦ в районах выполняли бывшие отделения спецбанков, перешедшие под управление Госбанка. В процессе реорганизации увольнений банковских сотрудников практически не было, не считая перехода некоторых из них в Главное управление и его РКЦ.

Одновременно формировалась сеть коммерческих банков. До конца 1990 года были зарегистрированы Госбанком РСФСР 14 банков нашей области, и только регистрация Промбизнесбанка пришлась на январь 1991 года.

2 декабря 1990 года были приняты важные Законы «О Центральном банке РСФСР (Банке России)» и «О банках и банковской деятельности в РСФСР» и сразу же введены в действие. В соответствии с этими документами Банк России принял на себя операции по кассовому исполнению госбюджета, включая финансирование капвложений за счёт бюджетных средств. Это потребовало расширения сети РКЦ, что диктовалось также необходимостью обеспечения кассового и расчётного обслуживания широкой филиальной сети Сбербанка, коммерческих банков, Пенсионного фонда, предприятий связи, организаций Госстраха, Министерства обороны, КГБ, МВД, осуществления выплат по вкладам военнослужащих, некоторых валютных операций.

Руководство Центрального банка предоставило право начальникам территориальных управлений самим определять количество открываемых в регионе РКЦ. Главным требованием было обеспечение нормальных условий для проведения расчётов. Вопрос по формированию сети РКЦ надлежало решить в течение 1,5–2 месяцев (не позднее февраля 1991 года).

Учитывая, что в Рязанской области развитие телефонной связи и её качество находились на низком уровне, а ситуация с дорогами и автотранспортом была плачевной, мы приняли решение открыть РКЦ во всех районах. В этом вопросе не сразу удалось найти общий язык с областными и районными органами власти. Коммерческие банки не хотели выпускать «из своих рук» бюджетные средства и воздействовали соответствующим образом на властные структуры, финансовые органы, даже на коллективы РКЦ. Но мы продолжали на всех уровнях кропотливо объяснять, что без РКЦ очень сложно обеспечить качественное кассовое обслуживание, исполнение бюджета, своевременное проведение расчётов. В феврале-марте 1991 года уже работали 26 РКЦ (во всех районах, кроме Пителинского и Путятинского, на открытии которых мы не настаивали).

Вопреки законодательным актам и телеграммам ЦБ РСФСР руководители Рязанского облисполкома и облфинуправления 1 марта 1991 года направили телеграмму председателям райисполкомов и заведующим райфинотделов следующего содержания: «Поручите ведение операций по кассовому исполнению бюджетов районов коммерческим банкам на договорных началах без взимания комиссионного вознаграждения под их гарантию своевременности и правильности зачисления доходов в соответствующие бюджеты и ведение операций по расходам». После чего председатели райисполкомов засыпали нас письмами, телеграммами с просьбами передать бюджетные счета из РКЦ в коммерческие банки, убеждая, что коммерческому банку выгодно использовать свободные средства местных бюджетов в качестве кредитных ресурсов.

Надо сказать, что «война» против РКЦ (даже после того, как они заработали) шла во всех регионах, она захватила республиканские органы, часть

депутатского корпуса. Пришлось вмешаться Р. И. Хасбулатову. За его подписью была направлена телеграмма (от 15 марта 1991 года) Верховным Советам республик, советам народных депутатов краев, областей, городов, районов, в которой однозначно указывалось на то, что функции по кассовому исполнению госбюджета, включая финансирование капвложений за счёт бюджетных средств, возлагаются на Банк России и его учреждения. Наличие широкой сети РКЦ позволило без задержек осуществлять расчётные операции, кассовое обслуживание — даже при отсутствии нынешних современных технологий. Отказ от госбанковской системы МФО проходил у нас достаточно легко, так как коммерческие банки имели корсчета в близлежащем РКЦ. Более того, нередко банк и обслуживающий его РКЦ располагались в одном здании. В области не было случаев задержек платежей по причине несвоевременной обработки платёжных документов. В тех же регионах (например, в Москве и Ленинграде), где не стали создавать развитую сеть РКЦ, стали возникать «тромбы» в каналах прохождения платежей. В Москве ход расчётов замедлился до 2–3 месяцев, из-за чего страдали клиенты, чьи платежи шли через московские банки. Наши специалисты даже выезжали в Москву для оказания помощи в разгребании завалов платёжных документов.

Банком России были приняты меры по ликвидации сбоев расчётной системы, что позволило нормализовать режим расчётов. В дальнейшем вопросам совершенствования системы расчётов, её автоматизации уделялось особое внимание. Кстати, система электронных расчётов, разработанная в Главном управлении Банка России по Рязанской области, стала первой созданной и внедренной в России.

Таким образом, уже в первом квартале 1991 года в нашей области была создана работоспособная двухуровневая банковская система. В дальнейшем её структура менялась под воздействием разных факторов: создавались новые банки, мелкие банки преобразовывались в филиалы более крупных банков, в некоторых случаях ликвидировались, отдельные банки меняли имя и статус в связи с изменениями в составе учредителей. Конечно, избежать ошибок не удалось (да и какое новое дело вершится без ошибок?), но они не были кардинальными для банковского сектора региона.

Естественно, в лихие 90-е годы и в нашем регионе было много трудностей. В 1992 году везде не хватало наличности, допускались и неплатежи. Но следует ещё раз подчеркнуть, что в Рязанской области даже в самые трудные годы никогда не было задержек в расчётах. Именно создание развёрнутой системы коммерческих банков и филиалов, затем широкой сети расчётно-кассовых центров позволило обеспечить бесперебойное проведение расчётов по всему региону.

Стоит для полноты картины вспомнить и аферы с так называемыми «чеченскими авизо». В нашей области было зафиксировано около 20 попы-

ток использования фальшивых авизо. Однако к чести наших банковских работников ни одна попытка не увенчалась успехом, о каждом случае было сообщено в правоохранительные органы, один предъявитель такой авизовки был даже задержан сотрудниками УВД. Правда, его отпустили под подписку о невыезде, после чего он сразу скрылся.

Банки первыми вошли в рыночные отношения. Это и хорошо, и плохо. Хорошо то, что, осваивая новые методы работы, они создавали рыночную среду для предприятий, хозяйственных организаций. Но плохо, что сама экономика продолжала действовать по старым законам, оставалась неповоротливой и малоэффективной, что создавало угрозу для стабильности банковской системы.

К сожалению, не все создаваемые в нашем регионе коммерческие банки проводили правильную политику, поэтому некоторым из них не удалось избежать банкротства. Первым попал в тяжелейшее положение Промбизнесбанк. Нужно подчеркнуть, что работники бывшего Промстройбанка занимались финансированием капитальных вложений предприятий, выдачей им долгосрочных кредитов. Однако в вопросе краткосрочного кредитования они были малоопытными, выдавали большие суммы кредита клиентам часто без какого-либо обеспечения. Огромный кредит от Промстройбанка получил кооператив из Магадана! Естественно, большая часть средств им не была возвращена, и банк рухнул.

Ещё раз подчеркну, что на протяжении всего периода становления и развития банковской системы Рязанской области существовала тесная связь Главного управления ЦБ РФ с коммерческими банками, действующими на территории области. Мы не только контролировали их деятельность, но и помогали им, в том числе финансово — выдавали централизованные кредиты. Даже когда Промбизнесбанк уже фактически рухнул, мы старались не допустить его полного банкротства. В итоге в 1993 году сам банк и его филиалы влились в «Прио-банк» (в настоящее время — «Прио-ВТБ»).

Благодаря отлаженной системе банковского надзора и контроля в нашей области не было случаев банкротства банков с тяжёлыми последствиями для клиентов. После упомянутого Промбизнесбанка у нас обанкротились ещё три небольших банка. Но один из них полностью урегулировал отношения со своими клиентами, другие на 100% рассчитались с населением и, в основном, с юридическими лицами. Ещё один банк остался должен небольшую сумму предприятию, которое было его главным учредителем.

Вообще нужно честно признать, что при любых трудных ситуациях население Рязанской области не пострадало от действий коммерческих банков. Потери граждан были от участия в финансовых пирамидах: всевозможных МММ, «Русского дома Селенга», «Хопёр-Инвеста» и других, хотя

банковские работники через местное телевидение и прессу неоднократно предостерегали людей о неизбежных последствиях большой «халявы». К сожалению, этот опыт некоторых граждан ничему не научил, и сегодня можно встретить финансовые пирамиды, правда, в несколько иной форме, например, в строительстве.

Итак, за прошедшие годы в Рязанской области сформировалось крепкое банковское сообщество, профессионально владеющее рыночными инструментами работы, современными знаниями и технологиями, что стало залогом уверенного и динамичного развития регионального рынка банковских услуг в XXI веке.

В 2001 году я покинула пост начальника Главного управления Банка России по Рязанской области (ушла на пенсию).