

Людмила Сергеевна  
Зайцева

## История формирования сети расчётно-кассовых центров в Алтайском крае

В 1987 году было объявлено о проведении банковской реформы. К моей радости, краевой комитет КПСС принял решение о том, что управляющий краевой конторой Александр Дмитриевич Аргунов и я остаются на своих местах. Реформирование системы происходило достаточно спокойно, видимо, такие взвешенные и мягкие люди сибиряки. Не случайно и у наших соседей не было сильных конфликтов.

Авторитет Аргунова был столь высок, что и краевой совет банков, состоящий из руководителей всех областных спецбанков, был у нас действующим. С ним считались даже коллеги из отделившейся Горно-Алтайской области.

Изменение банковской сферы в Алтайском крае в эти годы проходило аналогично процессам реформирования в России. Первым негосударственным банком на Алтае стал кооперативный Катуньбанк, зарегистрированный 5 февраля 1989 года в Бийске.

*Лицензия Катуньбанка аннулирована 08.04.1992 после присоединения его к коммерческому банку «Горный Алтай», шумно прекратившего своё существование в 1998 году. — Прим. авт.-сост.*

Ничего особенного об этом периоде не рассказать. Во всех районах сразу было создано по одному отделению, и к дележу мы больше не возвращались.

И вот 13 июля 1990 года вышло постановление Верховного Совета РСФСР «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики», провозгласившее, что все республиканские банки с их активами и пассивами являются собственностью РСФСР. Этим постановлением упразднен аппарат правлений российских республиканских банков — Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР, до 1991 года все их учреждения в регионах были преобразованы в коммерческие банки на акционерной или паевой основе. Так, на Алтае было зарегистрировано



**Людмила Сергеевна  
Зайцева**

**1961–1969**

Кредитный инспектор, экономист  
планово-экономического отдела,  
старший экономист горуправле-  
ния Алтайской краевой конторы  
Госбанка СССР

**1969–1979**

Начальник кредитного отдела,  
заместитель управляющего  
Октябрьского отделения Госбанка  
СССР г. Барнаула

**1979–1990**

Заместитель управляющего  
Алтайской краевой конторой  
Госбанка СССР

**1990–1997**

Заместитель, первый замести-  
тель начальника Главного управ-  
ления ЦБ Алтайского края

14 кредитных организаций (12 в форме товариществ с ограниченной ответственностью и 2 акционерных общества). На базе подразделений Жилсоцбанка образовался коммерческий банк Алтайбанк, на базе Промстройбанка — акционерный коммерческий Алтайкредитпромбанк, на базе Агропромбанка — Алтайский коммерческий Агропромбанк. Все имели свою сеть в крае, их отделения не создавали мелкие самостоятельные банки. Что удивительно, с этим решением согласился председатель ЦБ РФ, наш земляк Г.Г.Матюхин. Видимо, он понимал, что с нашими расстояниями выжить иначе они не смогут.

В ходе дальнейшего реформирования в соответствии с приказом Госбанка РСФСР № 02-3 от 17 августа 1990 года Алтайское краевое управление Госбанка СССР было преобразовано в Главное управление Госбанка РСФСР (с 1991 года — Центрального банка РФ) по Алтайскому краю. Я как первый заместитель начальника управления принимала самое непосредственное и активное участие в реорганизации банковской системы края.

В ходе реформы для расчётно-кассового обслуживания коммерческих банков, управления платёжной системой в масштабах страны встала необходимость создания системы расчётно-кассовых центров. В 1990–1991 годах этот процесс шёл и в Алтайском крае. Приказом Главного

управления Госбанка РСФСР по Алтайскому краю от 14 ноября 1990 года № 86 был создан первый в крае городской расчётно-кассовый центр Госбанка РСФСР по Алтайскому краю в Барнауле.

Целью организации РКЦ и сети коммерческих банков было создать единую замкнутую систему расчётов на базе современной компьютерной техники и построение новой кредитной политики.

Бывшая система расчётов начала давать сбои, устарели формы контроля за расчётами, в результате появилась масса фальшивых авизовок.

Перед Главным управлением стояла задача открыть РКЦ в каждом городе и районном центре края, одновременно руководство ГУ решало вопросы о создании сети коммерческих банков. РКЦ создавались на базе отделений Госбанка. Эта программа реорганизации банковской системы

## Людмила Сергеевна Зайцева



Вручение переходящего Красного знамени РКЦ Усть-Калманскому отделению Госбанка. Первая справа — заместитель управляющего Алтайской краевой конторой Госбанка СССР Л. С. Зайцева

была одобрена крайкомом КПСС и крайисполкомом. Все текущие вопросы, где требовалось решение краевых властей, решались нами со вторым секретарем крайкома КПСС и первым заместителем председателя крайисполкома.

В ноябре 1990 — январе 1991 года были подготовлены приказы о создании 60 расчётно-кассовых центров в городах и районах Алтайского края. Организация такого количества РКЦ была связана с большой разбросанностью районов по территории Алтайского края. Дороги у нас отвратительные, связь работала плохо. Из 61 района края РКЦ не были созданы только в 10 городских, так как в семи городах мы организовали межрайонные РКЦ (Барнаул, Бийск — городской и сельский, Камень-на-Оби, Павловск, Рубцовск, Славгород).

Руководство Главного управления выезжало в каждый район, где совместно (или при участии) с местной властью решали вопрос о создании РКЦ и коммерческих банков, прежде всего это кадровые вопросы и вопросы размещения коллективов.

Начальниками РКЦ, как правило, назначались опытные, знающие своё дело управляющие отделениями Госбанка. На их плечи ложилась ответственность не допустить в этот период сбоев и задержек в расчётах, кассовом и кредитном обслуживании. Необходимо было своевременно открыть новые счета, в полном объёме передать дела клиентов края и др.

К 1 июня 1991 года в крае был уже 51 РКЦ, в котором открыто 79 корреспондентских и субкорреспондентских счетов коммерческих банков и их



А. Д. Аргунов

филиалов. В январе 1992 года в 51 РКЦ осуществлялось кассовое обслуживание 123 коммерческих банков. Из РКЦ производилась и доставка денег коммерческим банкам в подкрепление операционных касс.

Из воспоминаний главного бухгалтера **Таисии Георгиевны Киреевой**: «В Алтайском крае Центральным банком РСФСР было рекомендовано образовать 10 РКЦ, в основном в городах края и поселках городского типа. Однако по просьбе администрации области количество расчётно-кассовых центров, включая головной при Главном управлении, было доведено до 51. Расчётно-кассовые центры были призваны осуществлять большой объём межбанковских операций по расчётам, эмиссионно-кассовому и расчётно-кассовому обслуживанию бюджетов всех уровней».

Следует сказать, что сдерживало наше развитие отсутствие элементарной техники. Это касается как специфического банковского оборудования — чуть ли не на счётах работали, — так и транспортных средств, расстояния у нас в крае огромные. Для выбивания всего приходилось регулярно летать в Москву. Иногда еженедельно! Все фонды выделялись там. Помню, как выделили нам автобус, сколько радости было! И когда в гараже у нас произошёл пожар, я чуть ли не босиком бросилась его тушить. Хорошо, что всё обошлось.

Проблемы возникали при создании сети коммерческих банков. Главное управление предоставляло помещения вновь созданным банкам, при этом приходилось теснить коллективы РКЦ. Зачастую в одном здании располагались вновь созданный РКЦ и отделение коммерческого банка, как правило, отделение Алтайагропромбанка. Наша помощь выражалась даже в виде выделения мебели, сейфов, счётно-вычислительной техники и др. И не везде эта работа проходила спокойно. Поэтому руководству ГУ (очень часто Аргунов посылал на такие задания меня) приходилось в отдельных райцентрах работать психологами, оставаясь там иногда на несколько дней. А в Славгороде, пока я не нашла достойного руководителя РКЦ, я жила целую неделю. Но это относится в первую очередь к сельским отделениям, где уровень сотрудников был ниже, а нравы поглубже.

Проблем с назначением начальников РКЦ было меньше потому, что в тот период зарплата у них была ниже, чем у управляющего отделением

## Людмила Сергеевна Зайцева



Региональное совещание с руководителями территориальных управлений Центрального банка РСФСР в Барнауле. 30 июля 1991 г.

1-й ряд слева направо: зам. директора учебного центра Банка России О. И. Земцова, зам. начальника Главного управления Центрального банка РСФСР по Алтайскому краю Л. С. Зайцева, главный бухгалтер Центрального банка РСФСР Л. М. Алякина, зам. директора экономического департамента Центрального банка РСФСР (в настоящее время заместитель председателя Банка России) Т. И. Чугунова, главный бухгалтер Главного управления Центрального банка РСФСР по Алтайскому краю Т. Г. Киреева.

2-й ряд: начальник РКЦ с. Павловск И. Т. Горда, начальник Главного управления Центрального банка РСФСР по Новосибирской области В. И. Чеплаков, начальник Главного управления Центрального банка РСФСР по Горно-Алтайской автономной области И. И. Фокин, председатель Центрального банка РСФСР (Банка России) Г. Г. Матюхин, зам. председателя Алтайского крайисполкома В. Ф. Песоцкий, начальник Главного управления Центрального банка РСФСР по Алтайскому краю А. Д. Аргунов, 8-й — начальник Главного управления Центрального банка РСФСР по Кемеровской области В. Н. Андреев.

3-й ряд: начальник Главного управления Центрального банка РСФСР по Томской области А. И. Дружков, 3-й — начальник управления автоматизированной обработки информации Главного управления Центрального банка РСФСР по Алтайскому краю А. П. Курасов, 6-й — зам. начальника Главного управления Центрального банка РСФСР по Алтайскому краю — начальник экономического управления В. П. Сайгашев, начальник экономического управления Главного управления Центрального банка РСФСР по Кемеровской области Т. Н. Емельянова, зам. начальника Главного управления Центрального банка РСФСР по Новосибирской области (в настоящее время начальник Главного управления ЦБ РФ по Новосибирской области) Е. И. Жаботинская, 11-й — начальник Главного управления Центрального банка РСФСР по Омской области С. Е. Винников, 15-й — зам. начальника Главного управления Центрального банка РСФСР по Омской области Н. Ф. Лаврененко.

коммерческого банка. Но и партийные кадры пытались тоже влиять на выбор, предлагая свои кандидатуры. На эти должности претендовали иногда даже заместители председателей райисполкомов и горисполкомов. Авторитет человека, работающего в банке, был в крае очень высок. Какой бы вопрос ни рассматривался, всегда спрашивалось мнение банка.

Часть квалифицированных кадров, в том числе и управляющих отделениями Госбанка, уходила и в отделения коммерческих банков.

В каждом случае вопрос рассматривался индивидуально с точки зрения целесообразности, во благо экономического развития города и района. Так, в Славгороде управляющая отделением Госбанка в период реорганизации была назначена управляющей отделением Алтайагропромбанка. А на должность начальника РКЦ мною при одобрении кандидатуры начальником ГУ был приглашён председатель комитета народного контроля города. Обе организации были размещены в нашем здании.

Подобная ситуация у нас была в городах Алейске и Камне-на-Оби. И везде коллеги находили общий язык. А вот в городах Бийске и Змеиногорске и отдельных райцентрах возникали конфликтные ситуации в кадровых вопросах, и в эти коллективы по поручению начальника ГУ выезжала я, беседовала с отдельными работниками, проводила собрания. Иногда к решению проблем приходилось подключать и местные власти. В Змеиногорск мне пришлось раза три выезжать, чтобы урегулировать конфликт.

Хочется сказать добрые слова за работу в период становления новой банковской системы в Рубцовске в адрес управляющего отделением Госбанка, а впоследствии начальника РКЦ А.А.Червонного, который все конфликты решал самостоятельно и оказывал всяческую помощь управляющим вновь созданных отделений коммерческих банков. Молодые управляющие могли обратиться к нему с любыми вопросами и всегда находили поддержку и помощь.

Из воспоминаний главного бухгалтера **Тайсии Георгиевны Киреевой:** «При создании РКЦ были приложены большие усилия для укомплектования штатов, так как работники из отделений Госбанка в основном переходили в отраслевые банки, на базе которых были открыты отделения коммерческих банков (привлекала в основном более высокая зарплата). Период становления краевой расчётной сети Госбанка РСФСР, в последующем Центрального банка России, был неопределённым и запутанным. Работа велась в условиях возрастающей операционной нагрузки, были сбои в расчётах (клиентами РКЦ были комбанки и бюджетные организации). Нехватка штатов, их низкая квалификация в организации расчётов в этот период поначалу, безусловно, негативно влияли на состояние расчётов в целом по стране. Однако тяжёлый период закончился, и уже к 1992 году расчёты, выполняемые РКЦ, набрали полную силу».

## Людмила Сергеевна Зайцева



Начальник ГУ Банка России по Алтайскому краю В. В. Земсков и главный бухгалтер Банка России — директор департамента бухгалтерского учёта и отчетности Л. И. Гуденко. 14 сентября 2007 г.

Из воспоминаний начальника головного расчётно-кассового центра **Тамары Алексеевны Ширяевой**: «Городской РКЦ размещался в одном здании с Главным управлением Госбанка и коммерческим Алтайбанком. РКЦ была выделена одна комната, шкаф и три стола. Обслуживать клиентов необходимо было с первых дней производственной деятельности, работать практически было некому. В коммерческие банки ушли самые опытные работники, взяв с собою ценный и крайне необходимый инструктивный материал. В городской РКЦ

идти из банков никто не хотел, так как относились с недоверием к нашей структуре. Комплектовать кадры приходилось из работников, ушедших ранее на пенсию, и специалистов других отраслей. Следовало быстро вводить их в курс дела, учить и прививать принципы банкира. И та горстка работников, которые не побоялись и пришли к нам, сделала за первые полгода всё, чтобы городской РКЦ нормально работал. Они были всем: и экономистами, и бухгалтерами, и хозяйственниками, и делопроизводителями. И можно было уже опираться на сформированный коллектив, состоящий к 1 мая 1991 года из 26 человек.

К этому периоду на кассовом и расчётном обслуживании находилось 25 клиентов, из них 17 кредитных учреждений. К тому времени Главное управление выделило нам дополнительные помещения и часть операционного зала на 1-м этаже.

Начало деятельности городского РКЦ совпало с денежной реформой в СССР, так называемым павловским обменом денег. В условиях отсутствия достаточного персонала, имея лишь старую кассовую технику, работникам приходилось работать до 15 часов в сутки, а кассирам в отдельные дни — круглосуточно. Условия приема обмененных денежных билетов от коммерческих банков были очень жесткие. Прием денег осуществлялся в мешках до определенного часа. Все кассовые помещения были завалены денежной наличностью. Из-за недостатка кассиров привлекали сотрудников других структурных подразделений, в экстренном порядке приняв у них зачёты и заключив договор о материальной ответственности. Это была временная мера, пока не решился вопрос об увеличении штатной численности кассовых работников в три раза.



Совместное заседание Регионального бюро банковских объединений РФ и комитета Ассоциации российских банков в г. Барнауле. Сентябрь 2003 г. Выступает первый заместитель председателя Банка России А. А. Козлов. Слева направо за столом: начальник ГУ Банка России по Алтайскому краю В. В. Земсков, президент Ассоциации российских банков Г. А. Тосунян.

Нина Дмитриевна Эндакова, которая в юности работала в Госбанке на машиносчётной станции. Был период, когда она, не поднимая головы с утра до ночи, занималась набором бухгалтерских документов (дальнейшую обработку и выдачу выходных форм, баланса лицевых счетов осуществлял Новосибирск)».

Создание РКЦ в то время было делом новым и сложным, поэтому, как первый заместитель начальника ГУ, я выезжала на учебу за границу: Англия, Австралия, Швейцария, Германия. Реорганизация банковской системы строилась по типу того, что было уже создано и работало в странах Запада. В Швейцарии нам был показан порядок расчётов за товары и услуги за один день. Нам, русским, со своей старой счётно-вычислительной техникой и при устаревших формах контроля было сложно тогда всё это понять и представить, что нечто подобное будет внедрено и у нас. Но желание идти в ногу с банками Запада было огромным. Центры расчётов за границей располагались в просторных, светлых помещениях, оборудованных современными компьютерами. Там работали операторами в основном молодые мужчины. Всё это было очень впечатляюще. Представить, что это будет и у нас, мы не могли.

Катастрофически не хватало наличности для своевременной выплаты заработной платы и других платежей. Для того чтобы как-то разрядить обстановку, выдача наличных денег предприятиям и организациям осуществлялась ежедневно по согласованию с администрацией города (лично главой Андреем Владимировичем Юриным).

Бухгалтерские документы коммерческие банки приносили нам в коробках, в мешках. Это был какой-то вал, который следовало «перелопатить». Именно в этот тяжелый для РКЦ период к нам приходили на работу равнодушные люди, которые хотели работать. Одной из них была