

Анастасия Тимофеевна  
**Засторожнева**

### **За 200 лет принципиально в банках ничего не изменилось!**

До прихода в Госбанк СССР я много лет отработала в региональных конторах главного банка страны — Алтайской и Приморской, была и ревизором (а последнее время во Владивостоке и главным ревизором), так что знала нюансы нашего дела.

Свою работу в Москве я начала в 1973 году в отделе кредитования пищевой промышленности Госбанка СССР.

В период, когда стали создаваться первые банки, я была заместителем начальника Планово-экономического управления, которое возглавлял Вячеслав Сергеевич Захаров, и одновременно руководила отделом кредитования. Как ясно из его названия, мы занимались подготовкой инструкций по кредитованию отраслей народного хозяйства. У них у всех, как известно, были разные размеры собственных средств и, значит, различные условия кредитования. Кроме первой инструкции, отражающей общие положения кредитования, для каждой отрасли существовала инструкция, отражающая ее специфику.

С 1 января 1988 года приступили к работе созданные по решению июльского (1987 года) Пленума ЦК КПСС т. н. спецбанки. Сразу же обнажились изъяны. Если до этого отделения Жилсоцбанка и Агропромбанка сами проводили расчеты, то их коллеги из 800 отделений Промстройбанка, не будучи участниками непосредственных расчетов, использовали корреспондентские счета.

Особенность межфилиальных расчетов тех лет состояла в том, что при их проведении требовалось встречно квитовать авизовки. То есть после проведения платежа банки отправляли **табуляграммы**<sup>1</sup> о совершении операции, получая ее партнер подтверждал получение платежа, тем самым квитируя его. В начале каждого года производилась всеобщая выверка завершения расчетов за прошлый год. Система была четко налажена и многие десятилетия не давала сбоев. Тем более подделывать авизовки в то время не было никакого личного интереса.

<sup>1</sup> Табуляграмма — отчетный документ, результат расчета, отпечатанный на табуляторе или печатающем устройстве компьютера.

С появлением новых специализированных банков количество табуляграмм пропорционально увеличилось. Столь резкое увеличение числа документов, подлежащих прохождению, резко усложнило процесс денежных расчетов в стране. Отлаженная и безупречно действующая система проведения расчетов, обеспечивающая своевременное перечисление



**А. Т. Застрожнева**

**1973–1978**

Начальник  
отдела кредитования  
пищевой промышленности  
Госбанка СССР

**1978–1988**

Заместитель начальника  
Планово-экономического  
управления, начальник  
отдела кредитования

средств клиентов и контроль за поступлением средств и зачислением их на счета получателей, рухнула! Перечисленные средства задерживались в пути или вообще терялись. Мешки с авизовками лежали не только в помещениях банков, но и во дворах. Говорят (я, естественно, этого не видела), что после нагоняя за бардак с платежами в одном из отделений Промстройбанка сожгли 19 (!) мешков с авизовками. Нет авизовок — нет проблемы!

Иного результата и ждать было нельзя. Руководители, придумавшие ту реформу, не знали особенностей организации системы платежей. Если пистолет вмещает пять патронов, то бессмысленно пытаться в него засунуть десять, это не автомат. Составление документов по расчетам — достаточно сложная процедура, ее кабы кто не составит. Тем не менее фальшивые авизо появились. Их могли изготовить только достаточно опытные специалисты, знающие порядок их составления, кодирования и квитовки. Разговоры о жуликах из горных аулов, которые готовили в начале 90-х фальшивые авизо, мне кажутся смешными. Там работали профессионалы.

Идея создания коммерческого банка принадлежит Министерству автомобильной промышленности СССР. 15 февраля 1988 года Министерство обратилось в Совет Министров СССР с предложением создать банк. Совет Министров СССР в свою очередь запросил мнение Госбанка СССР. Зам. председателя Госбанка — начальник ПЭУ В. С. Захаров поручил рассмотрение вопроса П. Д. Субботину.

Но практически сразу это дело переключили на меня.

5 марта в ответе, подписанном председателем Н. В. Гаретовским, Госбанк соглашался с предложением «создать в порядке эксперимента отраслевой кредитный центр (акционерный Автопромбанк)». Также было поддержано следующее предложение, вошедшее в письмо Гаретовского: «Вопрос о создании отраслевых банков ставят и другие министерства. По-видимому, в порядке эксперимента такие банки допустимо иметь в 3–5 отраслях. Однако шире этот эксперимент пока не следовало бы применять до изучения практических результатов накопленного опыта. Учитывая, что создание в СССР акционерного банка в отрасли хозяйства является делом принципиально новым, Госбанк СССР считал бы возможным поручить группе специалистов разработать детальное положение об Автопромбанке. Во главе этой работы целесообразно поставить

---

---

## А.Т. Засторожнева

---

---

Госбанк СССР с участием Промстройбанка СССР, Внешэкономбанка СССР, Госплана СССР, Минфина СССР и Минавтопрома СССР.

Предложения могли бы быть подготовлены в течение 3 месяцев и представлены Комиссии по совершенствованию управления, планирования хозяйственного механизма».

Предложение принять участие в эксперименте было разослано Совмином в адрес 28 министерств.

Типовой устав коммерческих банков было поручено разрабатывать юридическому отделу Госбанка (начальник М. Л. Коган). Следует отметить, что в то время в отделе работали только 6 человек (сейчас 150), но все были специалистами очень высокого уровня. Планово-экономическое управление участвовало в подготовке устава, а также разрабатывало проекты нормативных документов, устанавливающих порядок создания и функционирования коммерческих банков, их обязательные экономические нормативы.

Мы тщательно изучали материалы Базельского комитета, деятельность зарубежных банков и дореволюционных коммерческих банков. Нам помогало Валютное управление Госбанка, имевшее непосредственное отношение к зарубежным банкам.

Так как я не знала английский язык, большую помощь в освоении этих материалов и подготовке экономических нормативов мне оказала Н. Ю. Иванова (сейчас — директор сводно-экономического департамента ЦБ). Надежда Юрьевна подчинялась другому заместителю начальника, но добровольно и активно включилась в эту работу. С ней мы ездили в Венгрию с целью ознакомления с опытом организации работы с банками в этой стране.

Одновременно с нами документами занимались коллеги из Минфина СССР. Там юридический департамент возглавлял И. П. Китайгородский.

Специально Автобанком мы не занимались, сразу стали готовить нормативные документы для нового поколения коммерческих структур. Сразу было решено, что учет в этих новых коммерческих банках не будет отличаться от учета в уже существующих. Вести расчеты они должны были сразу по корреспондентским счетам. Такой опыт у нас был по работе с Промстройбанком.

Вскоре после принятия 26 мая 1988 года на сессии Верховного Совета СССР Закона «О кооперации в СССР» стали говорить о двух видах банков: кооперативных и паевых (коммерческих).

Нам было важно точно сформулировать нормативы обязательные для выполнения новыми банками. В результате они были максимально простыми и эффективными. Первым из них был минимальный уставной капитал. Было легко определено, что для кооперативных банков достаточно уставного фонда в 500 тыс. рублей, а для паевых — 5 млн рублей. Цифра появилась из знания советской экономики. Мы представляли, сколько реально смогут собрать потенциальные кандидаты. Статистика

также указывала на то, сколько в новых отраслях экономики сконцентрировалось финансовых ресурсов. Встречались в Госбанке мы и с самими кооператорами.

Вторым нормативом было выбрано соотношение привлеченных средств к собственным: 1 к 8 или 10 — сейчас уже не помню. Следующий норматив — средства на корреспондентском счете, для того чтобы банки обеспечивали операции своих клиентов. Данная величина определялась по закону больших чисел, т. е. мы исходили из того, что все клиенты свои деньги сразу забрать не смогут. Появилась сумма в 30% от величины привлеченных средств до востребования.

Обязательные резервы на первых порах были порядка 2%. Большую сумму не было необходимости устанавливать, т. к. новые коммерческие и тем более кооперативные банки были еще столь малы, что даже в случае развала не могли существенно повлиять на устойчивость банковской системы страны.

Памятуя о пословице, рекомендующей не складывать все яйца в одну корзину, мы так же определили размер максимального кредита от величины собственных средств. На первых порах этим и ограничились.

Подводя итоги проделанной в этом направлении работы, мне пришлось дважды выступать на правлении Госбанка СССР. Первый раз в конце 1988 года, второй раз — по итогам 1989 года. Захаров по каким-то причинам предоставил это право мне. Помню, как ко мне с вопросами доставал зампред. Госбанка И. В. Левчук, указывая мне на недостатки в создаваемой системе. На что пришлось ответить: «Я многие годы работала ревизором, и ни одна проверка не обходилась без выявления нарушений и недостатков. Ну, не работает ни одна банковская структура идеально!» Между этими отчетами у нас произошли структурные изменения. Был создан новый отдел новых банков. Его возглавила Ольга Игоревна Блинкова. Вскоре к ней пришла работать Ольга Константиновна Прокофьева, давно хотевшая перейти на работу с новым направлением. Я уговаривала Ольгу Игоревну не уходить в коммерческий банк, но она объясняла свой уход желанием поработать непосредственно в банковской структуре, она в отличие от меня не имела опыта практической работы в отделениях.

Мы занимались разработкой нормативных документов и анализом первых результатов работы коммерческих банков, проводили с их сотрудниками семинары. Конечно, я работала и с инициативными группами, разрабатывающими учредительные документы новых банков: проекты уставов, бизнес-планы, планы прибыли. С уставами проблем не было, наши юристы сделали хороший типовой образец, и будущим банкирам приходилось только адаптировать его под свои нужды. Никаких вольностей и импровизаций не допускалось!

Другие документы доставляли много трудностей инициаторам. Что говорить, если мне было трудно объяснить коллегам их суть. Представьте, что писали люди, не связанные до этого с банковским делом! Люди это

---

---

## А.Т. Засторожнева

---

---

были разные. Первый банк «Союз» представлял молодой парень из Чимкента. Запомнился интеллигентный молодой человек учреждавший Алма-Атинский центральный кооперативный банк «Центрбанк». Он был, кажется, сыном замминистра финансов Казахской ССР и достаточно неплохо подготовлен. Люди из министерств, приносящие уставы фактически государственных банков, были другой закваски. Они подходили к делу серьезно и пришли несколько позже. Относились мы к ним благожелательно и старались помочь.

В общей массе ребята были новаторами, смелыми людьми. Банкир из Уфы, врач Рафис Кадыров, создавший банк «Восток», помню, делился со мной своим восторгом от происходящего: «Анастасия Тимофеевна, я теперь верю, что мы будем быстро развиваться!» Человек он был вполне разумный, хотя, конечно, мне было сложно сформировать о нем какое-то твердое мнение, так как виделись мы только несколько раз, когда он оформлял у нас свои документы. Через некоторое время его эйфория улетучилась, видимо, он был очень разочарован.

Смоленского я помню значительно лучше, так как встречалась с ним больше. Сразу скажу, что, не будучи профессиональным банкиром, он был, безусловно, прирожденным финансистом. Надо сказать, банк — очень простая организация. У тебя есть некоторое количество своих денег и некоторое количество денег клиентов, и вложить их надо так, чтобы образовался выход и остались средства на содержание своего аппарата. Следует осуществлять операции по счетам клиентов, кассовое обслуживание, инкассацию. Но управление всеми этими делами — задача очень сложная. Так было всегда! Принципиально за 200 лет в банках ничего не изменилось, ну, стало побольше техники. Меняется характер рисков, происходит глобализация...

Были и любопытные случаи. Так в одном из интервью Александра Смоленского прочитала ответ на вопрос о происхождении названия его банка. По версии председателя название ему навязали в Госбанке СССР. В действительности все было иначе. Готовя замечания по документам, я среди первых записала: «Почему банку предлагается название «Столичный»? В Москве уже много банков, они что, не столичные?» Смоленский пожаловался моему начальнику Захарову, что не утверждается выбранное им название. Вячеслав Сергеевич посоветовал мне не вмешиваться. К рассмотрению материалов при регистрации коммерческих банков привлекались территориальные управления Банка России, они давали свои заключения о целесообразности создания банка в том или ином регионе, его экономических перспективах. Мы со своей стороны старались оказать им помощь в работе с учрежденными банками. Я, например, ездила в Алма-Ату и Ашхабад, где обучала коллег из местных планово-экономических управлений требованиям, предъявляемым к подаваемым заявкам.

В начале 1990 года начальником уже самостоятельного Управления по работе с коммерческими банками стал Анатолий Яковлевич Цемянский.



Я практически перестала заниматься этой работой, бывшей для меня временной дополнительной нагрузкой, хотя некоторое время сотрудники нового управления по инерции обращались ко мне для консультаций. Анатолий Яковлевич — большой специалист в банковском деле, он возглавлял ряд совзагранбанков, но, приехав в Москву из Вены, был оторван от реалий Советского Союза. Ему было трудно сразу включиться в наш процесс. Вячеслав Сергеевич, видя эту ситуацию, говорил мне: «Перестаньте подставлять Цемянского!» Но у меня этого и в мыслях не было. Вскоре все урегулировалось.

Пришлось мне участвовать и в региональных совещаниях коммерческих банков. В частности, хорошо помню семинар в Тарту.

Семинар длился два дня — 10 и 11 июня 1989 года. В нем приняли участие представители примерно 50 коммерческих банков, представители правления Госбанка СССР, Министерства финансов СССР, руководители финансово-кредитной системы ЭССР.

Я в своем выступлении остановилась на особенностях ведения коммерческими и кооперативными банками расчетных, кредитных и других операций, на порядке открытия ими своих филиалов. Было много вопросов и по ведению кассы, и по организации инкассации, и по другим вопросам организации работы банка, т. е. на мне были технические вопросы, а на В. С. Захарове — глобальные, концептуальные.

Вскоре 13–14 апреля 1989 года в подмосковном городе Звенигороде прошла Учредительная конференция Ассоциации. В ней приняли участие полномочные делегаты 44 из 79 банков, зарегистрированных на тот момент. Мы на нее тоже были приглашены. Основную организационную работу тогда провел председатель Инкомбанка В. В. Виноградов. Он оплатил все расходы по проведению конференции, естественно, рассчитывал возглавить Ассоциацию. Но москвичей и тогда не сильно любили, в результате президентом был избран руководитель Тартуского коммерческого банка А. М. Веэтыусме. Его вице-президентами стали: Ю. В. Агапов (кооперативный банк «Кредо-банк» Москвы) и И. М. Ахмедов (Кооперативный восточный банк, Баку). Ахмедов стал так же генеральным директором Ассоциации.

Ассоциации была выделена комнатка на первом этаже здания Госбанка на Неглинке. Наездами там находился И. М. Ахмедов.

Изучая положение дел, мы периодически посещали различные коммерческие банки. Я, в частности, была в двух банках в Ленинграде. Там проходил семинар, организованный местным территориальным управлением Госбанка. На него были приглашены специалисты из Финляндии.

В январе 1992 года после закрытия Госбанка СССР я ушла на работу в банк «Аэрофлот» (возглавлял его тогда Каравдин). Буквально через год после этого с новой командой пришел новый председатель Сипачев. Мне места в банке не оставалось. Я ушла из банка в начале 1994 года сама.