

Людмила Петровна  
Зайцева

### Размышления об общественном престиже банкира

Я уже много лет работаю в банковской системе — практически вся моя трудовая биография связана с банками.

У меня всегда был интерес к изучению на практике той огромной роли, которую играет банковская система в экономике. Мне очень хотелось знать, как выглядят платежные документы, откуда берутся накладные, как они рождаются, как сопровождают движение материальных ценностей (потому что в банк приходит уже конечный продукт — денежные средства), как происходит кредитование под оборотные средства и как эти кредиты возвращаются в народном хозяйстве.

Многие хорошо помнят, что в доперестроечную эпоху социальный статус банкиров был на одном из последних мест. Когда представители всех городских структур выстраивались на демонстрацию — на Первое мая или Октябрьские праздники, после банка шел только жилкомхоз. Мы так и говорили: «После нас только дворники!»

Аналогична была оценка и по труду — я пришла в начале своей карьеры в отделение Госбанка на должность кредитного инспектора и получала заработную плату 80 рублей в месяц. Даже врачи и учителя, которых традиционно относили к низкооплачиваемым работникам, получали 120–150 рублей, а что тогда можно было сказать о выпускниках наших вузов!

При этом у нас в банковской сфере господствовал монополизм.

В память врезался один момент из первых месяцев моей трудовой биографии. Тогда я работала в отделении Госбанка в Липецкой области. Заболел кто-то из операционных работников, и меня посадили на так называемую «группу» — вести обслуживание у окошка клиентов. И я наблюдала картину: моя коллега-операционист (тогда они назывались ответисполнителями, которым вменялось в обязанности не только штампики ставить, но и контролировать документы, что в общем-то послужило мне потом хорошую службу) увидела несоответствие одного «крючка» на платежном документе. Она выбрасывает его в окошечко и кричит на весь операционный зал кассиру, которая подала этот злополучный документ: «Настя, клюква, посмотри, что ты мне принесла!»

Для меня подобное отношение к клиенту было неприемлемо, но банков-

## Л. П. Зайцева



### Л. П. Зайцева

#### 1988–1990

Начальник Курского  
облуправления Жилсоцбанка  
СССР

#### 1990–1995

Председатель правления  
АКБ «Курск»

#### 1995–1999

Директор Курского филиала  
Мосбизнесбанка

#### 1999 — наст. время

Директор Курского филиала  
Банка Москвы

ский монополизм позволял это делать. Куда ведь пойдешь? Клиентам приходилось терпеть — иначе могла не пройти проплата, предприятие не получило бы щебень или песок на стройку, а люди — зарплату.

Мой отец работал директором небольшой гидроэлектростанции, снабжавшей энергией несколько районов области. Я помню, как он боялся

банка — больше, чем чего-либо еще: если не проходит платежный документ, значит, жизнь останавливается. Руководители предприятий, образно говоря, «на коленках ползали» перед каким-либо ответисполнителем. Тогда предприятия кредитовались в соответствии с единой плановой политикой наделения оборотными средствами. В машиностроении, например, на 15% оборотные средства покрывались заемными, т. е. кредитами банка. В легкой промышленности уже 85% оборотных средств покрывались заемными, а торговые предприятия полностью существовали за счет оборотных средств банка.

Хорошо зная все эти проблемы, я очень позитивно восприняла реформы 1987 года, в частности, решения Июньского Пленума ЦК КПСС о создании спецбанков. Я надеялась, что спецбанки уделят большее внимание и клиентуре, и народному хозяйству в целом — особенно ключевым отраслям. Но, честно говоря, в 1987 году ключевыми становились уже все — трудно было даже выделить приоритеты. Мы надеялись, что период «застоя» прошел, и все ожидали экономического подъема. Не зная реального положения в народном хозяйстве, мы все ощущали по товарному дефициту: что-то у нас не то. Если в начале 80-х годов в продаже были молоко, колбаса, яйца, предметы первой необходимости, были какие-то товары, в нашей области развивались мощности кожевенно-обувных предприятий, трикотажного комбината, суконных комбинатов — и вдруг за десять лет ничего этого не стало. Поэтому на спецбанки мы возлагали большие надежды.

Банковских работников распределили по этим банкам, и я стала начальником областного управления Жилсоцбанка.

Почти сразу же реформа забуксовала. Произошла любопытная вещь: в декабре 1987 года, во время проведения всесоюзного зачета, «сверху» пришло указание, что в связи с разделением спецбанков надо проплатить все суммы, записанные в банковских картотеках, а картотеки были огромными.

Итак, если проплата производилась 31 декабря 1987 года в Госбанке, то платеж приходил 3 января 1988 года — в первый рабочий день года — уже в новый банк. Какой клиент к какому банку прикреплен — непонятно. Куда отнести назначения платежей, указанных в платежных документах? Ведь Жилсоцбанк существует только де-юре!

Во всех регионах страны образовались огромные свалки авизовок, которые пришли по этим платежкам, — буквально мешки! Существовал так называемый 902-й счет, и наша задача была этот счет «расчищать». Мои специалисты брали домой эти мешки, раскладывали реестры — а это были огромные «простыни» во всю комнату длиной. Операционистки «подрядили» на работу своих мужей: муж называет авизовку, а она ползает по полу и ставит галочки, когда найдет, кому предназначается платежка, — Промстройбанку, Сберегательному банку или Агробанку.

Помню, как однажды в феврале 1988 года прихожу я вечером домой в субботу после такой расчистки. Мне звонит Михаил Степанович Корыхаев, который возглавлял российскую контору Жилсоцбанка: «Где ты была?» — «На работе, Михаил Степанович». — «Как на работе? Звоню, а тебя нет!» У банка тогда транспорта не было, а домой на автобусе было добираться долго. «Что у тебя с 902-м счетом?» — «Почти все расчистили». — «Имей в виду: если за неделю не расчистишь, Жилсоцбанк закроется!»

Причиной звонка было какое-то заседание в ЦК КПСС...

Вообще в начале 1988 года было особенно тяжело. В народном хозяйстве почти коллапс, платежи не проходят. Они из пункта А (банка) вышли — кто-то заплатил, а в пункт Б (к получателю) не дошли! Впрочем, мы у себя в Курске быстро 902-е счета разобрали, а в Москве разбирали долго — года полтора! В Москве их почему-то больше всего свалилось на Промстройбанк — наши специалисты туда ездили и помогали эти злополучные счета расчищать.

Госбанк остался без клиентов: он за всем спокойно наблюдал, надзирал и абсолютно ни во что не вмешивался. Роль Госбанка как главного банка страны в тот период никак не была прописана. Считаю, это было серьезной ошибкой. Мы же не получали никаких инструктивных методологических документов.

Я тогда не выдержала и написала в «Экономическую газету» статью на злобу дня: Госбанк от работы самоустранился и оказался в «белых перчатках». Как ни странно, статью напечатали.

Мне казалось, что этой статьей я что-нибудь смогу изменить, хотелось, чтобы главный банк взял на себя бремя руководства. Все мы — банковские работники — были патриотами, нам было «за державу обидно», и никто не понимал, что происходит.

Однако постепенно все стало входить в колею. Госбанк начал как-то осмысливать ситуацию, стали создаваться региональные советы банков во главе с госбанковскими руководителями. Сказалось то, что в спецбанках работали профессионалы: эти советы прислушивались к нашему мнению, определяли единую кредитно-денежную политику. В Москве такой совет возглавлял Борис Иванович Гостев, а у нас — начальник областного управления Госбанка Татьяна Павловна Пенькова. Кстати, она возглавляет наше отделение Госбанка с 1987 года — уже 13 лет. Раньше она работала секретарем райкома партии. Недавно отмечали ее юбилей, мы к ней очень уважительно относимся, она — профессионал на своем месте.

---

---

Л. П. Зайцева

---

---

Клиенты долго не могли понять, зачем надо еще 5–6 банков, если так было удобно с единым Госбанком. Особенно трудно прививалась новая система в районах. Жилищно-коммунальная, социальная, муниципальная сферы, органы власти, торговля должны были попасть в Жилсоцбанк. Но в сельских районах нет Жилсоцбанка, а есть Агропромбанк (по приоритетности хозяйственной отрасли в районах открывали только по одному банку). По нашим поручениям он должен был выдавать заработную плату, а затем отправлять отчеты в несколько банков. Перед Жилсоцбанком он отчитывался только за профильные предприятия ЖСБ. Нагрузка на один банк резко возросла, что чрезвычайно затрудняло работу, особенно если учесть, что изменения в банковской системе произошли очень быстро.

В то же время постепенно происходили изменения в экономике страны: возникли малый бизнес, кооперативы. В Курске эти предприятия пошли к нам в Жилсоцбанк, включая и первый в области кооператив «Пионер», который занимался бытовыми услугами для населения.

А кооперативы нуждались в банковских кредитах. И столкнулись интересы государственной формы собственности и ростков новой экономики. Газеты высказывают полярные мнения: пресса либерального и демократического направлений пишет статьи в защиту кооперативов, критикует местные власти, и, конечно, в этот шквал критики попадают банки — за то, что не помогают развиваться, недостаточно кредитуют. Другие издания критикуют «слева» — за то, что кооперативы якобы высасывают из экономики наличные деньги и до 25% от объемов «налички» потребляют на себя.

В начале 1989 года первый секретарь обкома партии Александр Иванович Селезнев ставит в повестку дня одного из заседаний бюро обкома мой отчет. Я объективно докладываю о работе с коммерческими структурами и кооперативами, показываю динамику роста количества кооперативов, объема их валовой продукции, ее удельный вес в объеме производства области (между прочим, очень незначительный). Отмечаю что действительно кооперативы в строительстве или бытовом обслуживании 25–30% средств снимают на потребление (заработная плата плюс премии, фонды), но, например, трест Курскжилстрой, который является государственной структурой, снимает на фонды потребления 32%, у некоторых предприятий этот показатель 37%, т. е. выше, чем у кооперативов.

Услышав эти цифры, первый секретарь обкома в сердцах бросил ручку и при всей своей солидности впервые на моих глазах не справился с эмоциями — он этого не ожидал. Меня собирались раскритиковать и поставить на вид за то, что банки не сдерживают процессы денежного обращения, а кооперативы деньги растаскивают. Оказалось, что действительное положение дел не соответствовало представлениям руководства. Аналитикой тогда мало занимались. Был объявлен перерыв, а конец заседания бюро обкома был вообще скомкан — оказалось трудно принять решение: поддерживать или тормозить кооперативное движение.

Я дала понять руководству области, что государственный контроль, который вменялся действовавшим тогда законодательством, полностью исполняется.

1989 год прошел достаточно стабильно. В банках стало интересно работать, появилась материальная заинтересованность — у сотрудников росла зарплата, стали выплачивать квартальную премию. Нас перевели на хозрасчет — это была уже предпосылка коммерциализации банка. Появились первые коммерческие банки. У клиентов уже была возможность пойти в «финансовый магазин», хотя еще не было ни кредитного, ни фондового, ни денежного рынков. Если в Госбанке существовали жесткие лимиты на кредиты, то можно было пойти в другой банк с технико-экономическим обоснованием, защитить кредитную заявку, получить какие-то деньги и пустить их в производство. У нас появились стимулы соревноваться с коммерческими банками.

Изменения в банковской системе к 1990 году позволили подойти вплотную к акционированию банков. 28 мая 1990 года Совмин СССР вдруг издает постановление об акционировании Жилсоцбанка СССР — такой огромной махины. Приходит указание, чтобы мы срочно собрали всех своих клиентов и сказали им: отныне вы — акционеры банка, его владельцы. Замечу, что закона об акционировании тогда еще не было. Предприятия обязаны были стать инвесторами «своих» банков.

Замечательно, что почему-то предприятия, органы управления на местах восприняли это указание как прогрессивное, как движение вперед после застоя. Нашим соотечественникам всегда был свойственен революционный романтизм. Раз смена — значит, это хорошо, и все голосуют «за». Никто не думает об издержках...

В июне 1990 года мы на ура провели собрание акционеров, на котором меня выбрали председателем правления банка. Состоялось заседание облисполкома, где было принято решение превратить наше Курское областное управление ЖСБ в акционерный банк.

Послали документы в Москву. Ждем. Вдруг 13 июля 1990 года выходит постановление Верховного Совета РСФСР (который возглавлял Б. Н. Ельцин) о коммерциализации банков на всей территории Российской Федерации. Война законов на уровне СССР и РСФСР привела к войне банков: надо было вывести банки, находящиеся на территории Российской Федерации из-под влияния Госбанка СССР. Так через банковскую систему страны проводилась политика сепаратизма.

Постановление о коммерциализации было очень жестким: до 1 октября упразднить российские спецбанки (ЖСБ РФ, ПСБ РФ, Агропром). Не было принято во внимание, что при этом нарушалось трудовое законодательство, по которому следовало предупредить людей за два месяца о предстоящем увольнении. Эта статья КЗОТа и поныне действует! По революционному махнули пашкой — и баста!

Вызывают нас в Москву. Представитель Верховного Совета РСФСР, который курировал банковскую систему, В. П. Рассказов, собрал на Жит-

---

---

Л. П. Зайцева

---

---

ной улице представителей спецбанков всех регионов России, центрального аппарата Российского банка, Госбанка СССР. Все сидят и не знают, что будет. Рассказов разве что ботинок не снял и «кузькину мать» нам не показывал! Но кулаком стучал по трибуне: «Кто не коммерциализируется до 1 октября, мы всех утопим в крови народа!» (Цитирую дословно, у меня записано!)

Мы выходим в полнейшем недоумении. Шеф наш, Виктор Иванович Бука-то, молчит. Все делалось в пожарном порядке. В августе В. И. Бука-то собирает нас в республиканской конторе ЖСБ и говорит: «Давайте продолжать работу по акционированию банков». — «Но как, Виктор Иванович?» А он и сам не знает, что сказать и как действовать дальше. Мы держали нос «по ветру», кое-что читали. Предложили создать банковский холдинг.

Ельцин и Хасбулатов присылают в 1990 году на места телеграмму: «Из каждого спецбанка создать коммерческий банк в каждом районе и в каждой области». Если Ленин писал, что «нам нужен неделимый банк в каждой волости и в каждом уезде», то здесь с точностью до наоборот: в каждой волости — свой самостоятельный коммерческий банк.

Что делает наша областная контора Госбанка? Конечно стоит навытяжку. Я точно не помню, сколько у нас было самостоятельных банков, но в 28 районах области — не менее 15 штук. Никаких ресурсов не было, но распоряжение надо выполнять, другого не дано. У нас прошло повторное собрание об акционировании Жилсоцбанка СССР. В августе 1990 года мы создали банк с названием «Курск», где учредителями у нас были облизполком, горисполком, вся наша бедная несчастная клиентура со своими какими-то долями. Тогда банк, конечно, был не акционерный, а паевой.

Только создали коммерческий банк — начинались проблемы: ресурсов нет, где хочешь, там и бери. Пустили в дело собственную заработную плату. Выкупили даже столы, за которыми сидели когда-то в Госбанке. Какое отношение было у народа к коммерческим банкам в конце 1990 — начале 1991 года? Тогда существовали государственная торговля и «комки». В государственной торговле еще ничего нет, полки пустые, все товары идут нарасхват. В «комке» купить можно все, но за огромные деньги. У народа возникает психологическое отторжение всего, что привносит с собой рынок. Ставка рефинансирования резко повышается — с 5% до 20%, то есть в 4 раза, и, следовательно, издержки производства начинают в 4 раза повышаться.

Напомню, что у предприятий легкой промышленности оборотные средства замещены заемными на 85%, а торговля, которая является посредником между производителем и потребителем, полностью прокредитована. И вот им теперь надо брать кредиты в 4 раза дороже. Затем процентная ставка начинает подниматься до 80%, а это порождает негативное отношение к нам и со стороны предприятий, и со стороны населения. Нашу профессию воспринимают очень негативно: «кровопийцы». Это отношение сохраняется и поныне — это следствие проводившейся в те годы политики.

В 1991 году существует еще СССР, действует КПСС. На местах управляют областные Советы народных депутатов, первые секретари обкомов, которые сидят на двух креслах. А новой власти еще нет. Приведу характерный пример: 22 апреля 1991 года я как председатель плановой бюджетной комиссии депутатского корпуса была приглашена на возложение венков к памятнику В. И. Ленину. Подхожу к зданию обкома партии и Дома советов (там потом был деловой офис А. И. Руцкого и администрация области). Навстречу мне по лестнице спускается первый секретарь обкома и председатель областного Совета народных депутатов А. И. Селезнев. Он всем подает руку, поздравляет с праздником. Доходит до меня и проходит мимо, руки не подает. (По деловому этикету той эпохи даже женщина не могла подать первой руку высшему партийному начальнику.) Говорю: «Я, наверное, не заслужила, чтобы вы мне руку подали. В прошлом году, когда у нас был государственный банк, я была уважаемым человеком, а сейчас, когда я возглавляю коммерческий банк, где вы, кстати, состоите в составе учредителей, меня можно не замечать!» (Курский обком партии имел долю в нашем паевом банке около 3%.) Конечно, он смутился, народ это оценил — мне надо было защищаться любыми способами и я не могла промолчать. Но таких, как я, наверно, и не любят.

Наступает август 1991 года. Нашего Селезнева депутатский корпус заставил отчитываться и буквально вытирал об него ноги. В заключение Селезнев сказал: «Что ж, я испил эту чашу помоев, которую вы вылили на меня». Он оказался один. В каждом регионе, наверно, это происходило. Был везде свой «крайний»...

Для меня все это было очень болезненно. Рушился мир ценностей, через которые мы все прошли. Я не могла смириться с тем, чтобы все это одним разом перечеркнуть. Всю ночь не могла уснуть после того, как Александра Ивановича втоптали в грязь, и думала о том, с чем мы будем завтра жить. Пыталась читать, чтобы отвлечься от событий прошедшего дня. Листала книги Энгельса, Маркса, но все написанное показалось слишком «академическим» и знакомым. Случайно взяла томик с письмами Л. Н. Толстого. И вдруг нахожу мысль, нужную в тот момент для меня. Толстой пишет: «Не менять убеждения — просто преступление».

Решила, что надо познать новые обстоятельства и сравнить их с предшествующими временами. И не надо считать, что жизнь на переломе эпох закончилась.

Помню, как в 1988–1989 годах, когда я была на учебе в академии, преподаватели говорили нам шепотом о потребностях демократизации жизни и о тех огромных проблемах, которые возникли у нас в экономике. Мы боялись даже, что их сразу после лекции посадят. Вот такой у нас был менталитет — вслух говорить было не принято. Везде двойной стандарт. Мы заставляли себя думать, согласовывая мысли с курсом, напечатанным в газете «Правда». Другого нам было не дано, особенно в провинции.

Я убедила себя, что входить в рынок надо со всей ответственностью. Реформы пугали, но социализма уже не будет. Надо стратегически настро-

---

---

Л. П. Зайцева

---

---

иваться на другое. Уже начиналась конкуренция, и клиенты стали вы-  
бирать, где им дадут выгодный кредит на развитие производства.

Мы должны были выехать из здания Госбанка. Надо было или снимать  
в аренду другой офис, или строить свое собственное здание. Фундамент  
нового здания банка был заложен в конце 1991 года.

Мы его построили за два года, и в августе 1993 года въехали в собствен-  
ное помещение.

1992 год был очень успешным для нас: произошла либерализация, мы  
имели огромную маржу на кредитных ставках, рост наших ставок не от-  
ставал от темпов инфляции.

Предприятиям брать кредит было выгодно: если процентная ставка за  
кредит увеличилась до 200–210% годовых, то готовая продукция этих  
предприятий возросла в 1000 раз. Нас потом обвиняли в том, что мы за-  
давили предприятия процентными ставками. Это было неправдой. Есть  
статистика: в период 1990–1995 годов рост цен на электроэнергию соста-  
вил 12 тыс. раз, стоимость труда возросла в 4,5 тыс. раз, сырье — в 4 тыс.  
раз, железнодорожные тарифы — в 10 тыс. раз, а процентная ставка  
только в 40 раз (с 5% до 200%). В результате средний рост себестоимости  
продукции составил около 4 тыс. раз — в 100 раз больше процентной  
ставки! Поэтому все обвинения в наш адрес несправедливы.

Мы не растащили приобретенный капитал, а собирались развиваться  
и кредитовать. Были, конечно, и затраты на собственное развитие: по-  
строили здание, оснастили рабочие места, приобрели американское про-  
граммное обеспечение, закупили автотранспорт (бронированные им-  
портные джипы для инкассации) — словом, сделали все, чтобы условия  
работы, банковские технологии и качество обслуживания у нас соответ-  
ствовали международным стандартам. Хотя кто-то меня за это и бранил,  
дескать, Зайцева себе здание построила из мрамора на деньги клиентов,  
банк народ ободрал, который ему 200% годовых платил.

Мы вложили также большие деньги в подготовку персонала. Я сама учи-  
лась на курсах в Канаде, Австрии, Германии, и мой персонал, руководи-  
тели отделений банка, были посланы за рубеж на обучение. Это дало по-  
ложительные результаты. Мы завоевали определенный рынок, имидж,  
клиентуру и по итогам 1992 года на конкурсе банкиров, который органи-  
зовал А. Мухаметшин при поддержке правительства Федерации и Сов-  
мина, вошли в десятку лучших банков России.

Наша коммерческая деятельность привлекла внимание, и это послужи-  
ло позитивным фактором. Люди очень заинтересованно смотрели на  
проводимый конкурс. Ко мне подошел тогда Леонид Якубович и спро-  
сил: «Как мне приватизировать «Поле чудес»? Такая вот задачка!»

Имидж банка поднялся, население начинало привыкать. Стал меняться  
менталитет не только «простого народа», но и «красных директоров».

Но многие считали, что банки народ обобрали, лишили оборотных  
средств. Возможно, доля истины в этом есть. Правда, лишили денег всех.  
Люди имели привычку что-то сберегать в кармане, хотя бы к отпуску.

До реформ у меня было на сберкнижке около 5 тыс. рублей, хотела купить новую машину. Но машину в то время купить было невозможно, они распределялись по великому благу, и я, как и все, пострадала точно так же. В конце 1993 года у нас начались проблемы. Я серьезно задумалась о своих возможностях. Мы переросли себя. Наши экономические показатели, уставный фонд уже не соответствовали современным требованиям к банку. У нас был московский филиал с серьезными заявками и одновременно проблемами. Наш дальнейший рост сдерживался недостаточным уставным фондом, нормативами, и мы не могли никого из солидных клиентов проинвестировать и прокредитовать.

Наступил период, когда предприятия затоварились. Годом раньше все расхватывалось мешками — обувь, одежда, крупа, сахар, народ боялся инфляции. А концу 1993 года получилось, что невостребованная готовая продукция лежит на складе, а наши кредиты не возвращаются.

Мы думали о расширении уставного фонда, готовили очередную эмиссию, но оказалось, что не можем инвестировать в производство или в чей-то бизнес. Зачем руководителю предприятия в этом случае банковская индустрия? Он со своей-то не знает, что делать. И тогда я пришла к одному единственному решению: надо объединяться.

В течение 1994 года мы серьезно обдумывали все последствия объединения — положительные и отрицательные. В следующем году стали филиалом Мосбизнесбанка. Независимость потеряли, но и я, и В. И. Букато до сих пор считаем, что был сделан стратегически правильный шаг.

Потом был кризис 1998 года, отзыв лицензий у 12 банков России, которые входили в первую тысячу крупнейших финансовых структур мира. Возникли проблемы у Мосбизнесбанка и некоторых региональных филиалов. Как мы тогда говорили, мы стали спонсором Сбербанка, когда вклады наших клиентов должны были переводиться в Сбербанк — тогда как в Курске у нас проблем с ликвидностью не было. А вскоре мы стали филиалом одного из крупнейших банков — Банка Москвы, главной идеологией и стратегией которого является развитие России через филиальную сеть... Клиенты могут быть мелкими и крупными, но сам банк должен быть большим. Когда региональные власти обвиняют «эти московские банки» во всех грехах, хочу напомнить, что большинство московских банков присутствует в регионах своими филиалами. Банк заинтересован в сотрудничестве с местным руководством — иначе зачем его присутствие в регионе? Мы сможем сделать огромный перелив капитала в регион, если будут инвестиционные программы, кредитоспособные предприятия, которых на сегодняшний день не так уж и много.

Хочу сказать в заключение: когда-то противопоставлялись друг другу государственные и коммерческие банки. Теперь этого нет. Мы все уже в одной связке, и это — единая банковская система России.