

Ольга  
Блинкова

### **Можно было бы обойтись меньшими потерями.**

В Государственный банк СССР я была распределена после окончания Московского финансового института в 1976 году и начала свою трудовую деятельность в Управлении кредитования машиностроительной продукции под руководством Лидии Алексеевны Киселевой, Николая Дмитриевича Рябова, Вячеслава Ивановича Соловова. Затем Марк Львович Ингерман пригласил меня в Планово-экономическое управление. Он был заместителем Вячеслава Сергеевича Захарова. Это были мои первые учителя в банковском деле.

В ПЭУ я работала в отделе экономики и финансов отраслей народного хозяйства, который возглавлял Петр Дмитриевич Субботин, затем Татьяна Кузьминична Артемова, а впоследствии начальником этого отдела назначили меня. Одновременно я занималась в заочной аспирантуре при Московском финансовом институте, в 1986 году защитила кандидатскую диссертацию под руководством профессора Сарры Бенционовны Барнгольц. Во время работы в этом отделе мы с Татьяной Кузьминичной уже в тот период активно добивались совершенствования технологии нашей работы и, в частности, перехода на автоматизированную обработку информации. Новые возможности для этого появились с приходом в службу автоматизации новой команды во главе и Игорем Дуброво, в которую входили такие профессионалы, как Василий Охупкин, Татьяна Матвеева и другие. Однако приходилось подключать даже партийный «административный ресурс», чтобы в нашем отделе был установлен первый в системе Госбанка СССР персональный компьютер.

После создания в 1986 году системы спецбанков в Госбанке СССР было организовано управление планирования и координации деятельности банков, в котором меня в 1988 году назначили на должность начальника отдела экономического анализа. Нашей задачей был анализ ситуации в экономике с позиций банковской системы. Готовили аналитические материалы руководству и даже в ЦК КПСС.

Процесс «первой волнь» реорганизации банков проходил весьма болезненно, особенно для системы расчетов. Даже сотрудники центрального аппарата Госбанка сидели с мешками авизовок и разбирали их по принадлежности тому или иному банку, чтобы можно было сквитовать рас-

четы. Выезжали в командировки в союзные республики с целью организации работы по разделению Госбанка СССР на специализированные банки. Так, я была направлена с делегацией в Эстонию. Ситуация поначалу казалась абсурдной, когда один кабинет и даже один стол буквально приходилось делить на три части.



#### **О. Блинкова**

##### **1976–1984**

Экономист, старший экономист, ведущий экономист Управления кредитования машиностроительной промышленности Госбанка СССР

##### **1984–1987**

Ведущий консультант, начальник отдела экономики и финансов отраслей народного хозяйства планово-экономического Управления Госбанка СССР

##### **1988**

Начальник отдела экономического анализа Управления планирования и координации деятельности банков СССР Госбанка СССР

##### **1989**

Начальник отдела коммерческих банков Управления планирования и координации деятельности банков СССР Госбанка СССР

В 1988 году началась работа над созданием «двухурвневой банковской системы», которой до этого в нашей стране не было. Для меня этот этап начался со звонка Дмитрия Тулина, который пригласил нас с Татьяной Артемовой принять участие в рабочей группе. В то время он работал в валютном управлении, которым руководил Юрий Валентинович Пономарев. К этому проекту первоначально были подключены кроме Дмитрия Тулина Юлия Васильевна Балашова, Андрей Мовчан, которые представляли, что такое коммерческие банки в капиталистической экономике. Необходимо было адаптировать к реальным условиям СССР сложившуюся в мире практику организации и взаимодействия центральных и коммерческих банков. В короткий промежуток нужно было разработать с нуля общую модель, сценарии развития событий при создании двухурвневой банковской системы в СССР, определить, как будут строиться отношения между будущим центральным банком и коммерческими банками. Одним из важных вопросов была трансформация существующей в СССР системы межфилиальных оборотов (так называемых МФО) в систему корреспондентских отношений. С учетом опыта перебоев в расчетах при создании спецбанков важно было продумать этот переход. Первоначальный вариант общей схемы двухурвневой системы (мы нарисовали эту схему на большом листе бумаги) был похож на схему федеральной резервной системы США: банки союзных республик были представлены как резервные банки. Один из вопросов, который обсуждался: должен ли российский банк иметь больше прав (в том числе и по эмиссионным функциям) или все республиканские банки должны быть равноправны. Разумеется, столь быстрого распада Союза, а с ним и такого гиганта, как Госбанк СССР, тогда никто из нас предвидеть не мог. Так что этому варианту модели не суждено было стать реализованным. После принятия закона о кооперации, которым кооперативам разрешалось создание банков, с середины 1988 года в стране начался процесс создания коммерческих банков, которые появлялись как грибы после дождя. Надо было как-то обуздать этот стихийный процесс. Необходимость оперативного вмешательства Госбанка в этот процесс стала очевидной, так как создание банков поначалу было спон-

---



---

## О. Блинкова

---

**1990**

Заместитель начальника  
Управления коммерческих  
и кооперативных банков  
Госбанка СССР

**1991–2000**

Заместитель председателя  
правления ЭЛБИМ-Банка

**2001 — наст. время**

Начальник сектора корреспондентских отношений  
Сбербанка России

танном: кооперативные банки пытались регистрироваться даже в местных исполкомах. Первым по этому поводу забило тревогу валютное управление Госбанка СССР. Профессионалы высокого уровня с опытом работы в зарубежных банках понимали, к чему подобный хаос может привести.

Яркие впечатления того периода у меня были связаны также с изучением зарубежного опыта создания двухуровневой банковской системы и банковского надзора (мы с Михаилом Львовичем Коганом и Николаем Домановым выезжали в Финляндию, затем в Италию — с Алексеем Симановским, Сергеем Лыковым и Юрием Исмагиловым). В Госбанке СССР было организовано ускоренное обучение сотрудников английскому языку.

В этот же период началась подготовка проектов нормативных документов Госбанка СССР по лицензированию деятельности коммерческих банков и банковскому надзору, основ закона о банках, примерного устава коммерческого банка. Основным идеологом этих документов на первом этапе было валютное управление.

Первые коммерческие и кооперативные банки были зарегистрированы в конце августа 1988 года. Занималась этим процессом Анастасия Тимофеевна Застрожнева. Руководил процессом регистрации заместитель председателя правления Госбанка СССР Вячеслав Сергеевич Захаров. Его подписью утверждены многие первые уставы. Текущую работу вели по регистрации новых банков Николай Доманов и Любовь Трубникова. За второе полугодие (с конца августа) было зарегистрировано около 40 банков. Это было немало в условиях отсутствия в то время системы надзора за ними. Тогда с учетом рекомендаций Базельского комитета были выработаны только жесткие требования к размеру уставного капитала — не менее 5 млн долларов для акционерных банков (для кооперативных он был всего 500 тыс. рублей). Был разработан примерный устав коммерческого банка.

В декабре 1988 года был организован отдел коммерческих банков (первоначально — в составе Управления планирования и координации деятельности банков СССР), который стал «предтечей» банковского лицензирования и надзора. Став начальником этого отдела, я подключилась и к процессу регистрации и надзора за деятельностью новых коммерческих банков. Моя работа в этом качестве началась с подготовки к регистрации Молодежного банка (впоследствии — Финист-банк). С ними велись большие дебаты по поводу устава, поскольку он сильно отличался от нашего примерного устава. Со стороны учредителей банка (от ЦК ВЛКСМ) этим вопросом занимался Александр Щербаков.

Новые банки в тот период активно обменивались информацией, опыта практической работы еще не было, инструкции по технологии их работы были весьма лаконичными.

Мы старались работать не только над документами и техническими требованиями, но и с учредителями банков и с активными людьми — инициаторами их создания. Но не все даже самые «продвинутые» инициаторы создания новых банков понимали значение терминов «коммерческий банк», «ликвидность». К примеру, создателем нового банка попытался стать всем известный Владимир Ворошилов — ведущий знаменитой передачи «Что? Где? Когда?». Когда мы стали задавать Владимиру Яковлевичу наводящие вопросы об уставном капитале, об учредителях — он не смог ответить. В результате выяснилось, что он хотел создать «банк идей». Интересно, что «Интеллект-банк»<sup>1</sup> дирекцией программы «Что? Где? Когда?» был в конце концов создан.

Отдел коммерческих банков первоначально состоял из 6 человек и размещался в двух небольших комнатах на Неглинной. Спустя год отдел был преобразован в Управление коммерческих и кооперативных банков СССР: в декабре 1989 года его начальником был назначен Анатолий Яковлевич Цемянский, имевший многолетний опыт работы за границей, а я — его заместителем. К тому времени количество коммерческих банков namного увеличилось.

Подготовленная первоначально Инструкция № 1 тогда была еще очень сжатая, совершенно несопоставимая по объему с нынешней нормативной базой ЦБ РФ по регулированию и надзору. Однако именно в этой инструкции были заложены основы банковского регулирования и надзора в нашей стране, нацеленные на защиту интересов вкладчиков. До этого банкам после регистрации давались отдельные рекомендации — обратная связь с ними еще только налаживалась. При регистрации банка требовались устав, уставной капитал и расчетный баланс (нужны были ориентиры, к которым банк стремится в своей экономической деятельности). Вскоре стали требовать соблюдения основных экономических нормативов (прежде всего, достаточность капитала).

Коммерческие банки создавались часто в те годы людьми, имеющими склонность к предпринимательству (которые к тому же имели «свои идеи»). Однако опыта финансовой работы у них обычно не было. Для нормальной работы новых банков нужен был подбор баланса кадров и наличие ядра квалифицированных людей-исполнителей с «консервативным опытом» текущей банковской работы (в реальных внутренних условиях СССР). Мы пытались учиться сами и в то же время готовить и правильно ориентировать формирующиеся кадры. Однако на первых порах не хватало специальной литературы (пользовались в основном двумя книгами о коммерческих банках, переведенными на русский язык, — Рида и Родэ). Совместно с Всесоюзной ассоциацией банков в 1989 году мы организовали серьезный межбанковский семинар в Тарту (Эстония), выступали на нем все сотрудники нашего отдела. Туда приехали руководители почти всех зарегистрированных в стране банков. Возглавлял делегацию от

<sup>1</sup> Просуществовал он недолго. Лицензию у него отозвали в октябре 2001 года. — Прим. авт.-сост.

руководства Госбанка СССР Вячеслав Сергеевич Захаров. Потом эти процессы информационного обмена опытом активно продолжались. Вначале мы изучали опыт работы новых банков, проверять их было еще рано. У каждого банка была тогда своя «стартовая ситуация».

Буквально на наших глазах новые банкиры получали бесценный опыт (в то время год шел за три). Те, у которых проявлялась авантюрная жилка, хотели побыстрее заработать денег и шли на неоправданный риск. Первый случай рассмотрения вопроса об отзыве лицензии произошел в 1990 году. У АМБИ-банка лицензия оказалась под угрозой отзыва (банк не принял надлежаще оформленные гарантии). Этим делом занимались ревизоры Госбанка СССР, вопрос рассматривался достаточно серьезно. Руководство АМБИ-банка вызвали на ковер к руководству Госбанка СССР и после повторной проверки лицензию им вернули.

К тому времени уже начал формироваться рынок межбанковского кредита (процентные ставки в 1988–1989 годах были довольно невысоки). Кредиты тогда не только активно брали, но и в основном возвращали в срок.

В 1990 году началась «война» двух законов о банках: подготовленных Госбанком СССР и Российским Центробанком. Г. Г. Матюхин инициировал процесс «демонополизации», «коммерциализации» спецбанков, в реальности это было не всегда экономически обоснованно. Сотрудники спецбанков, недавние наши коллеги, работавшие в отделениях Госбанка СССР, приходили к нам и буквально плакали, жаловались, что их реально заставляют создавать коммерческие банки без всякой объективной финансовой основы, без минимального капитала (на базе региональных отделений спецбанков вплоть до районного уровня). Значительная часть таких банков оказалась полностью нежизнеспособной. Банковская система до сих пор пожинает плоды этой «демонополизации»: по данным Банка России на 1 марта 2008 года («Вестник БР» № 13) 571 из 1134 действующих российских банков (т. е. более половины) имеют зарегистрированный уставной капитал в размере менее 150 млн рублей, из них 209 (или 18,4%) — менее 30 млн рублей.

В процессе реорганизации системы Центрального банка постепенно функции лицензирования коммерческих банков и надзора передавались региональным подразделениям (в Москве, например, городскому управлению во главе с Константином Борисовичем Шором).

Повторюсь, до последнего момента мне казалось, что Госбанк СССР — самая незыблемая структура, существующая в стране. В коммерческий банк я ушла работать не из-за того, что опасалась за свое будущее и непременно хотела покинуть «тонущий корабль». Я всех там знала и до самого конца занималась своим интересным делом. Однако именно моя профессиональная специализация однажды подтолкнула меня к изменению места работы, к переходу от теории к практике. Руководитель нового ЭЛБИМ-Банка Сергей Львович Морозов организовывал его буквально с нуля, он и предложил мне перейти к нему. Процессом регистрации этого банка я занималась с самого начала, очень жестко и въедливо рассматривала

уставные документы, расчетный баланс и убедилась, что во главе 11 акционеров стоят вполне реальные организации из сферы электроэнергетики, биотехнологий и медицины. Этот состав и определил аббревиатуру наименования банка «ЭЛБИМ». Меня также впечатлило то, что 8,5 млн долларов заявленного уставного фонда были действительно саккумулированы в сжатые сроки (я не понаслышке знала, сколько трудностей это вызывало у многих других банков). Мне стало интересно понять, что же в итоге получилось из наших усилий по созданию двухуровневой системы, участвовать в работе коммерческого банка изнутри, заняться реальным процессом запуска работы нового банка. Выгода в зарплате была тогда не очевидна, зато было много риска и сомнений в новой работе. Уйдя из respectable места в Госбанке СССР (хотя в последние годы там тоже не все было спокойно), я испытала массу совершенно новых рабочих впечатлений. Первое время пришлось в буквальном смысле завоевывать место под солнцем. К примеру, я и представить не могла, что в конце 1991 года (холодной зимой) баланс ЭЛБИМ-Банка нам придется составлять в автобусе, и там же принимать платежи клиентов. А ведь так было, когда Моспочтамт выгнал нас из арендованного у них помещения.

Первоначально мне для перехода на новую работу в ЭЛБИМ-Банк пришлось получать одобрение парткома Госбанка СССР, учитывая, что я была тогда руководителем первичной партийной организации управления. Со мной одновременно в коммерческий банк перешли еще двое сотрудников из ревизионного управления Госбанка СССР. Постепенно банк набрал и других квалифицированных сотрудников из банковской системы, а многие пришедшие из других сфер сами набрали опыт и необходимые знания. У нас начинали банковскую карьеру нынешний директор юридического департамента ЦБ РФ Сергей Александрович Голубев, его заместитель Евгений Щелканов и ряд других сотрудников этого департамента. К нам приходили в разное время работать многие известные люди. Временами банк выполнял роль «Ноева ковчега». После ликвидации Госбанка СССР к нам в банк пришел А. Я. Цемянский, впоследствии на некоторое время приходила на работу в банк Татьяна Владимировна Парамонова. В банке работала главным бухгалтером и теперешний заместитель главного бухгалтера ЦБ РФ Раиса Ивановна Ерохина, а также Нина Николаевна Афанасьева (сейчас — начальник отдела в бухгалтерии ЦБ РФ).

«Войн» и трений банков было в 1988–1991 годах мало: места на формирующемся денежном рынке тогда хватало всем.

ЭЛБИМ-Банк отличался тем, что мы были первыми во многих технологиях и банковских операциях. Нам, например, К. Б. Шор в 1990 году подписал первое в Москве (среди новых банков, созданных не на базе государственного) разрешение на создание кассового узла. Открыт он был на втором этаже здания на улице Горького (теперь Тверская) у метро «Маяковская» (сейчас это помещение занимает БИНбанк), в этом здании раньше был еще известный ресторан «Охотник». Тогда большинство банков, обслуживая клиентов, своих касс еще не имели. Я пришла на рабо-

---

---

О. Блинкова

---

---

ту в ЭЛБИМ-Банк в конце 1990 года, тогда кассовый узел уже действовал. В августовские дни 1991 года в нашей кассе лежало 70 млн рублей, тогда это были большие деньги. Мы позвонили К. Б. Шору с вопросом: «Что делать с деньгами, может быть отвезти в хранилище Центрального банка?». «Сидите и берегите!» — сказал нам в ответ Шор. Даже клиенты нам тогда помогали охранять банк. Но серьезно испугаться за свое будущее мы в горячке событий не успели.

В те бурные августовские дни нас как членов Ассоциации российских банков каждый день собирал Сергей Ефимович Егоров в помещении школы в районе метро «Новослободская». Фактически там проходили «сходки банкиров», помню, еле работало радио, дававшее хоть какую-то информацию о происходящих в Москве бурных событиях (ситуация менялась буквально каждые часы). Мы обменивались информацией. В общем, творилось тогда много и курьезного, и страшного одновременно. Журналист «Независимой газеты» Олег Полукеев (его уже, к сожалению, нет в живых) был среди нас в школе на «сходке банкиров». Кто-то что-то тихо говорит, в зале стоит тишина, вдалеке чуть слышно, как бронетехника лязгает гусеницами по асфальту улицы. Драматический момент — все в ожидании: будет армия стрелять или не будет. Вдруг становится слышна резкая «барабанная дробь»: бум-бум-бум! И тут очень эмоциональный Полукеев закричал: «Ребята, как же так?! Они же по своим стреляют!» Все замерли и замолчали. А это просто крупный дождь забарабанил по крышам: когда это поняли, у всех — вздох облегчения, ибо тогда никто не мог гарантировать, что все благополучно закончится...

Из событий того переходного времени мне еще запомнилось, как на одном из заседаний Московского банковского союза Константин Борисович Шор отчитывал одного банкира, что у того касса банка была на кухне дома (в его квартире). А тот оправдывался «производственной необходимостью»: никакого другого приспособленного и более надежного помещения у них не нашлось. Как я уже говорила, тогда был большой дефицит кассовых услуг в стране: двух «рубевей защиты» (например, сейфа и железной двери) в плане охраны в полном соответствии с действующими инструкциями было достаточно для нормального функционирования банка. Главная же проблема при работе с наличными деньгами была тогда с инкассацией — людей для перевозки денег надо было находить и вооружать. И мы всю службу инкассации строили с нуля, впоследствии получили все необходимые разрешения.

К первоначальным учредителям банка вскоре присоединились в качестве пайщиков (а затем акционеров) завод Ильюшина, Совинцентр, Центральный телеграф, Большой театр, аэропорт Шереметьево и ряд других солидных организаций и предприятий. При этом мы старались, чтобы каждый акционер (как и каждый клиент) считал ЭЛБИМ-Банк «своим». С конца 1991 года мы разместились вместо расформированного отделения Внешэкономбанка СССР в Совинцентре, который тогда остался без «своего банка». Почему в Совинцентре оказался именно ЭЛБИМ-Банк?

Имея на этой территории шикарное хранилище, Совинцентр раньше вынужден был ездить за зарплатой для сотрудников на другую территорию. Мы же оперативно организовали им не только выдачу зарплат по месту нахождения, но и «внутреннюю инкассацию» 22 наименований валют. Это тоже была очень острая проблема — у Совинцентра было множество торговых точек и ресторанов, которые принимали иностранную валюту (тогда еще ее разрешали принимать как платежное средство). Вскоре эти расчеты приобрели более цивилизованную форму: мы стали выпускать международные пластиковые карты Mastercard, VISA, American Express, создали один из первых в России процессинговых центров, который в отличие от большинства других не останавливался ни на минуту даже во время дефолта в 1998 году. Он до сих пор существует и работает, поскольку мы его тогда передали ЭКСПО-Банку, чтобы сохранить, а они недавно продали свои акции банку Barclays (за 745 млн долларов). Мультивалютные дебетовые чеки ЭЛБИМ-Банка также были новацией, которая (даже по оценке контролеров ЦБ РФ) опередила свое время. Банк был первым, кто попытался организовать передвижные обменные пункты, но тогда этому воспрепятствовало отсутствие нормативной базы Банка России (сегодня, по данным ЦБ РФ, в стране существует порядка 50 таких пунктов). ЭЛБИМ-Банк был первым российским банком, получившим аудиторское заключение по международным стандартам в течение трех лет подряд.

Подводя «двадцать лет спустя» итоги своих воспоминаний, хотела бы отметить, что окончательные выводы еще делать преждевременно. Процесс формирования в нашей стране нормально работающей банковской системы еще далеко не закончен. Однако, оценивая уже пройденные этапы, скажу, что, по-моему, можно было бы обойтись много меньшими потерями. Жаль, что многие коммерческие банки оказались с ЦБ РФ «по разные стороны баррикад» во время дефолта 1998 года. Тогда не только ЭЛБИМ-Банк, но и многие другие банки с налаженной технологией, опытным персоналом, хорошей клиентурой и многолетним опытом успешной работы были властями искусственно ликвидированы. Зачем было терять бывшие государственные Промстройбанк, Жилсоцбанк? Ведь процессы банкротства в тот период были весьма далеки от цивилизованных.

И еще один российский парадокс. К азам общепринятой мировой банковской практики относится принцип «не класть все яйца в одну корзину» как в плане клиентского обслуживания, так и с точки зрения диверсификации капитала. Однако в России в переходные времена все происходило с точностью до наоборот. К примеру, ряд банков (как, например, Автобанк) изначально были монопольными или «карманными», но во времена потрясений они выжили. А вот многие успешные диверсифицированные банки действительно обрушились во время дефолта — именно потому, что у них не было одного главного хозяина и им оказалось некому помочь. Вот такой парадокс...

О. Блинкова

## ПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО БАНКА СССР

Москва

"10" мая 1988 г.

# 8

## РАСПОРЯЖЕНИЕ

В целях разработки концепции дальнейшего развития банковской системы СССР, в том числе принципов функционирования коммерческих кредитно-банковских учреждений, в условиях перестройки хозяйственного механизма, широкого внедрения экономических методов управления, перехода на хозяйственный расчет и самофинансирование, развития оптового рынка и товарно-денежных отношений:

1. Создать рабочую группу в составе:
  - А. А. Мовчана, зам. начальника Валютно-экономического управления (руководитель),
  - А. А. Хандруева, и. о. директора Научно-исследовательского кредитно-финансового института Банков СССР,
  - О. И. Блинковой, начальника отдела Управления планирования и координации деятельности Банков СССР,
  - Д. В. Тулина, начальника отдела Валютно-экономического управления,
  - Ю. В. Балашовой, главного юрисконсульта Валютно-экономического управления.

2. Разрешить руководителю рабочей группы привлекать других сотрудников Госбанка СССР с целью обеспечения своевременной и качественной подготовки необходимых материалов.

3. Рабочей группе представить к 21 мая 1988 г. соображения по концепции развития банковской системы СССР, включая расширения коммерческих начал в деятельности кредитно-банковских учреждений, и предложения по основным направлениям ее дальнейшего совершенствования.

4. На время работы группы освободить ее членов от выполнения других производственных обязанностей.

Заместитель Председателя  
Правления Госбанка СССР



В. Н. Куликов

Копия  
Куликов