

Людмила Сергеевна  
**Зайцева**

## **История формирования сети расчетно-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 остаемся 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 с процессами реформирования в России. Первым негосударственным банком на Алтае стал кооперативный Катуньбанк, зарегистрированный 5 февраля 1989 года в Бийске<sup>1</sup>.

Ничего особенного об этом периоде не рассказать. Во всех районах сразу было создано по одному отделению, и к делу 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 упразднялся 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 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

<sup>1</sup> Лицензия Катуньбанка аннулирована 08.04.1992 после присоединения его к коммерческому банку «Горный Алтай», шумно прекратившего свое существование в 1998 году. — *Прим. авт.-сост.*

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 обстоятельствами 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.



**Л. С. Зайцева**

**1961–1969**

Кредитный инспектор, экономист планово-экономического отдела, старший экономист горуправления 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 заместитель начальника Главного управления ЦБ Алтайского края

Я как первый заместитель начальника Главного управления ЦБ Алтайского края принимала самое непосредственное и активное участие в реорганизации банковской системы края.

В ходе реформы для расчетно-кассового обслуживания коммерческих банков, управления платежной системой в масштабах страны встала необходимость создания системы расчетно-кассовых центров. В 1990–1991 годах этот процесс шел и в Алтайском крае. Приказом Главного управления Госбанка РСФСР по Алтайскому краю от 14 ноября 1990 года №86 был создан первый в крае городской расчетно-кассовый центр Госбанка РСФСР по Алтайскому краю в Барнауле.

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

Бывшая система расчетов начала давать сбои, устарели формы контроля за расчетами, 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 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 расчетно-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,

---

---

## Л. С. Зайцева

---

---

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) местных властей решали вопрос о создании РКЦ и коммерческих банков, прежде всего это кадровые вопросы и вопросы размещения коллективов.

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

К 1 июня 1991 года в крае был уже 51 РКЦ, в которых открыто 79 корреспондентских и субкорреспондентских счетов коммерческих банков и их 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 расчетно-кассовых центров, включая головной при Главном управлении, было доведено до 51. Расчетно-кассовые центры были призваны осуществлять большой объем межбанковских операций по расчетам, эмиссионно-кассовому и расчетно-кассовому обслуживанию бюджетов всех уровней».*

Следует сказать, что сдерживало наше развитие отсутствие элементарной техники. Это касается как специфического банковского оборудования — чуть ли не на счетах 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 произошел пожар, я чуть ли не босиком бросилась его тушить. Хорошо, что все 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, счетно-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 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 управляющим отделением Алтайагропромбанка. А на должность начальника РКЦ мною при одобрении кандидатуры начальником ГУ был приглашен 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 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 созданным отделениям коммерческих банков. Молодые управляющие могли обратиться к нему с любыми вопросами и всегда находили поддержку и помощь.

Из воспоминаний главного бухгалтера Таисии Георгиевны Киреевой: «При создании РКЦ были приложены большие усилия для укомплектования штатов, т. к. работники из отделений Госбанка в основном переходили в созданные банки по отраслям, на базе которых были созданы отделения коммерческих банков (привлекала в основном более высокая зарплата).

Период становления краевой расчетной сети Госбанка РСФСР, в последующем Центрального банка России, был неопределенным и запутан-

---

---

Л. С. Зайцева

---

---

ным. Работа велась в условиях возрастающей операционной нагрузки, были сбои в расчетах (клиентами РКЦ были комбанки и бюджетные организации). Нехватка штатов, их низкая квалификация в организации расчетов в этот период, поначалу, безусловно, негативно влияли на состояние расчетов в целом по стране. Однако тяжелый период закончился, и уже к 1992 году расчеты, выполняемые РКЦ, набрали полную силу».

Из воспоминаний начальника головного расчетно-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, сделали за первые полгода все, чтобы городской РКЦ нормально работал. Они были все: 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 расчетном 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 обменных 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 зачеты и заключив договор о материальной ответственности. Это была временная мера, пока не решился вопрос об увеличении штатной численности кассовых работников в три раза.

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 осу-

ществлялась 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 неравнодушные люди, которые хотели работать. Одной из них была Нина Дмитриевна Эндакова, которая в юности работала в Госбанке на машиносчетной 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 расчетов за товары и услуги за один день. Нам, русским, со своей старой счетно-вычислительной техникой и при устаревших формах контроля было сложно тогда все это понять и представить, что нечто подобное будет внедрено и у нас. Но желание идти в ногу с банками Запада было огромным. Центры расчетов за границей располагались в просторных, светлых помещениях, оборудованных современными компьютерами. Там работали операторами в основном молодые мужчины. Все это было очень впечатляюще. Представить, что это будет и у нас, мы не могли.



---

Л. С. Зайцева

---

### Письмо в «Прожектор перестройки»

...Руководящие органы спецбанков пытаются «склеить» разбитое целое, стройность системы и «умеют» докладывать руководству, этому научились в период застоя искусно. Но разломанное склеить и построить работу на координационной основе, на Совете многогранную деятельность банка — это иллюзия и обман...

С нетерпением мы ожидали официальных документов, надеялись, что все прояснится. Во спецбанки создали, а Устава, положения о работе банков нет, да и в полученных нормативных актах сегодня осталось столько темных пятен и слабых мест, что в фактической работе нигде не найдешь четких и ясных ответов,

Не получили мы их и в Барнауле, куда в апреле 1988 г. руководители кредитных учреждений края, области собрались на Совет по поводу итогов работы, задач и естественно аргументированно и остро в выступлениях ставился вопрос по поводу реорганизация банков.

Да и «Совет», к сожалению, на мой взгляд не вышел. От директивных органов края на совещании представителей не было...

Руководство краевых Управлений банков пыталось дать направление, разъяснения, но и у них единого мнения по решаемым вопросам не было, да и сегодня его там нет.

Но поговорили, разъехались и мнение руководителей кредитных учреждений видно никого не интересовало. И сегодня, специалисты системы банков в низовом звене варятся в собственном соку...

Суть их состоит в том, что на деле, когда дошли до районного, областного звена не все стало «стыковаться», в специализации такой какой она изложена в постановлении 821 ЦК КПСС и Совета министров не получилось...

В области переименованы отделения Госбанка в промбанки, их 9, а на областном уровне Управление Госбанка, Управление агропромбанка, Управление жилсоцбанка с обслуживанием города, Управление промстройбанка...

Клиентура промстройбанка, агропромбанка в городе обслуживается по поручениям жилсоцбанком и ходит с поручениями, чеками по городу к кассовому узлу жилсоцбанка. Такое положение дел не только в нашей области, оно повсеместно в крае, стране.

Создалась парадоксальная ситуация: начальства хоть пруд пруда, а обслуживание народного хозяйства на местах ложится на плечи 9 отделений специализированного банка. Как это выглядит в реальности?

До 1 января 1988 года к примеру в Шебалино — райцентр, функционировало среднее отделение Государственного банка, среди отделений области, которое обслуживало предприятия района, выполняя все без исключения банковские операции.

Сегодня его преобразовали в отделение агропромбанка, а РАПО в районах ликвидируется, а агропромбанк есть, банк обслуживает по прежнему все предприятия, действует в купе с областным управлением Госбанка, выполняет операции по поручению областных управлений Жилсоцбанка, Промстройбанка.

Увеличилась отчетность в 3 раза, замедлились расчеты, на 14 работающих в отделении приходится более 100 человек в четырех областных управлениях руководящих кадров. Да плюс персонал в крае, России, союзных банках. Вот уж поистине «Семеро с ложкой, а один с сошкой!»...

Может быть, потери от содержания излишних управленческих звеньев восполняются пользой от упорядочения работы в банках? Нет! Полугодовая практика свидетельствует о том, что порядка в управлении от этого не прибавилось, а вот неразберихи, амбиций на всех уровнях, бумаг, инструкций, циркуляров стало невпроворот.

Всем управлениям нужны площади, особенно начальствующему составу кабинеты, появилось столько же замов, техработников, нужен транспорт и т. д. Резко возросли хозрасходы, фонд заработной платы и т. д.

Сегодня специалисты отделений, в ущерб экономической работе с предприятиями народного хозяйства, тратят время на составление сводок, справок, отчетов в вышестоящие управления.

Причем, если раньше все это направлялось в одну инстанцию, то теперь в четыре управления областных, да еще столько же в крае...

Отсутствие четких границ в деятельности специализированных банков вызвало нездоровую конкуренцию между ними в борьбе за сферу влияния.

В результате узковедомственного подхода, предприятий, обслуживаемые не в «своем» банке, оказались в роли «бедных родственников».

Отдел инкассации входящий в структуру областного банка переименовали в участок и подчинили краевому управлению инкассации, расположенному в г. Барнауле, Теперь 12 работников, по подготовке это просто мужики, с оружием перевозят ценности, остались только под небольшим оперативным контролем жилсоцбанка. Работа по инкассации и между управлениями строится по договору...

На счетах в банках постоянно скапливаются суммы невыясненных поступлений, в то же время народное хозяйство, бюджет испытывают, острый недостаток в средствах...

Начальник Горно-Алтайского управления  
Государственного банка СССР,  
председатель ревизионной комиссии  
областной парторганизации  
И. И. Фокин

12.07.88