

Людмила Алексеевна
Шабалкина

Два года адаптационного периода от Госбанка к коммерческим банкам

Я окончила Московский финансовый институт в 1974 году по специальности финансы и кредит. Меня распределили в Люберецкое отделение Госбанка СССР (одно из крупнейших в стране). Его возглавляла Галина Ивановна Чухустова — очень известный руководитель, яркая и неординарная личность. В то время было такое понятие, как «зеленая зона», оно относилось к неширокой полосе вокруг Москвы, жители которой по прописке приравнялись к москвичам. Город Люберцы входил в эту зону. Даже мне, жительнице Московской области (я из Зарайска, что заметно дальше Люберец), пришлось потратить очень много времени на решение вопроса о прописке в городе. Как экономист я получала 90 рублей. Кадров не хватало, а работы в нашем отделении было очень много. Кроме того что город считался одним из крупнейших промышленных центров Подмосквья, здесь было развитое сельское хозяйство. На работу меня взяла Галина Ивановна с условием, что я буду заниматься кредитованием и финансированием сельского хозяйства, несмотря на то что я честно призналась, что специфики этой отрасли совсем не знаю. Придя в свой отдел, я стала там третьим сотрудником (еще были начальник отдела и инженер, который отвечал за проверку проектно-сметной документации по финансируемым Госбанком стройкам). Начальницу отдела, Людмилу Борисовну Харитонову, которая была старше меня всего на 2 года, мой приход чрезвычайно обрадовал: работы было настолько много, что ее уже два года не отпускали в отпуск. Надежды коллеги оправдались, вместе мы проработали всего неделю, и она ушла в отпуск, а я стала исполнять обязанности начальника отдела кредитования сельского хозяйства. Разумеется, это был большой риск, но, видимо, у управляющего отделением не было другого выбора!

На всю жизнь я запомнила, как в 10 часов утра открывалась дверь и в комнату входили клиенты. Помимо аграрного сектора на нас было возложено финансирование капитального ремонта ЖКХ всего Люберецкого района, а также ряд организаций и НИИ города, к строительству и сельскому хозяйству никакого отношения не имевших. У меня первое время просто колени дрожали, было страшно подписывать документы, в которых я из-за нехватки опыта просто не разбиралась. К счастью, кли-

енты были дружелюбно настроены, помогали мне овладеть ситуацией. Несмотря на то что своей неопытностью я создавала, очевидно, им множество проблем, недовольства они не проявляли. Мне было трудно потому, что главные экономисты агропредприятий района («Белой дачи», совхоза им. Ленина, птицефабрики в Томилине и др.) были профес-

сионалами высокого класса, некоторые кандидатами наук, не менее квалифицированными были и их главные бухгалтера. Так прошло мое «боевое» крещение начала работы в банке.

Отделов в Люберецком отделении тогда было всего три (кредитования промышленности, торговли и денежного обращения, финансирования и кредитования сельского хозяйства). Через два года работы (отдел понемногу расширялся и достиг размеров в 6 человек) я стала специализироваться на финансировании капиталовложений в мелиоративные строительства всей Московской области, поскольку соответствующая областная дирекция базировалась в Люберцах. Приходилось очень много ездить по мелиоративным стройкам большого густонаселенного региона. Мелиорация стала модной темой, как никак прошел посвященный ей Пленум ЦК КПСС. К нам стали очень часто приезжать проверяющие из Республиканской конторы и правления Госбанка СССР, а также специалисты из вышестоящих организаций для прохождения стажировок по финансированию мелиоративных работ. Благо мы были расположены практически в Москве, буквально по другую сторону МКАД.

Тогда меня и заметил начальник управления финансирования правления Госбанка СССР Николай Миронович Матусеев, пригласивший на работу в правление Госбанка СССР. Жизнь к тому моменту наладилась: я стала членом КПСС, через полтора года работы получила двухкомнатную квартиру в Люберцах, наконец, стала начальником отдела. Поэтому приглашение приняла без особого восторга. В первый прием к Матусееву я опоздала на полтора часа. Рассказав, чем я буду заниматься, Николай Миронович предложил мне должность ведущего экономиста. На что я честно ответила, что уже решается вопрос о назначении меня заместителем управляющего отделения, поэтому предложенная должность и круг обязанностей меня не очень устраивают. К тому же у меня были и другие предложения, к примеру, перейти в Министерство мелиорации и водного хозяйства СССР.

Тем не менее желание что-то изменить после 10 лет работы на одном месте усиливалось. Правление Госбанка СССР из всех возможных вариантов было предпочтительнее. Работа



Л. А. Шабалкина

1974–1984

Экономист,
старший экономист, начальник
отдела кредитования
сельского хозяйства
Люберецкого отделения
Госбанка СССР

1985–1987

Главный экономист,
начальник отдела
управления капитальных
вложений правления
Госбанка СССР

1988–1991

Заместитель начальника
управления, начальник
отдела, заместитель
начальника управления
Агропромышленного банка
СССР

1991–1997

Начальник управления,
заместитель председателя
правления акционерного
коммерческого
Агропромышленного банка

1997–2002

Директор департамента, заместитель председателя правления акционерного коммерческого банка «Автобанк», председатель правления ОАО АКБ «Автобанк»

2003–2007

Первый заместитель председателя правления ОАО «Банк «УРАЛСИБ»

2007 — наст. время

Главный управляющий директор ФК «УРАЛСИБ»

там представлялась интересная с разными направлениями деятельности. На первом месте у меня всегда была степень привлекательности работы по содержанию. В конце концов Николаю Мироновичу удалось меня уговорить перейти к нему сначала главным экономистом, потом через год начальником отдела в управление капитальных вложений Госбанка СССР. Теперь я стала специализироваться на финансировании мелиоративныхстроек всего СССР. Объемы капитальных вложений в мелиорацию в СССР были десятки миллиардов рублей ежегодно. Решения принимали ЦК КПСС, Совет министров СССР и Госплан, а мы следили за соблюдением объемов и норм финансированиястроек. Опять приходилось очень много ездить — теперь уже по стройкам в самых разных концах страны. Мы занимались

финансированием знаменитой переброски вод северных рек в Среднюю Азию. Слава Богу, что этого не произошло. Я регулярно бывала на коллегиях Минводхоза СССР.

Побывала я практически и во всех республиканских министерствах мелиорации и водного хозяйства. Помню, в Узбекистане и Туркмении тогда платили за работу пустынные надбавки (аналогичные северным). В первый раз я к ним приехала в апреле и удивилась — за что людям такие деньги платят?! Травка зеленеет, черепашки ползают, — красота! Мне посоветовали: приезжайте летом, тогда сразу все поймете. В ближайшее время я к ним не собиралась. Мои планы изменил возглавивший Госбанк СССР В. В. Деменцев, бывший депутатом СССР от Каршинской области Узбекистана. Вышла скандальная статья в «Известиях» по поводу большого количества недоделок на мелиоративных стройках. И после нее В. В. Деменцев послал меня во главе комиссии Госбанка в Каршинскую степь, где строились не только каналы, но и поселки (была целая программа переселения жителей Узбекистана с гор на равнину). В июле в Карше я почувствовала существенную разницу с апрелем, только выйдя из самолета. В связи с тем что в тот раз мне очень много пришлось поехать по строительным объектам полупустыни, за что платят пустынные надбавки, я почувствовала на себе. Спать приходилось, завернувшись в мокрые простыни, ибо кондиционеров в гостиницах не было.

В период работы в Госбанке СССР ездила я от Печоры на севере до Туркмении на юге, от Владивостока и до Полесья на западе СССР. В правлении Госбанка СССР я была избрана в партком. Работа в парткоме дала мне возможность быстрее адаптироваться к работе правления.

Решение о создании спецбанков для большинства банковских работников стало полной неожиданностью. Многие годы в стране существовал казавшийся вечным Госбанк СССР (включая систему сберкасс) и Стройбанк СССР. Вначале было совершенно непонятно, как будут делить эти два банка: как поступят с клиентурой, региональной сетью и сотрудниками. В комиссию по разделению контор Госбанка и Стройбанка вклю-

чили и меня. Я от Агропромбанка ездила в знакомую мне Туркмению в составе рабочей группы, состоящей из представителей всех четырех банков. Мы там занимались разделом Республиканской конторы и выделением спецбанков. Особых проблем в Туркмении не было. Между московскими представителями тоже каких-то конфликтов не было, общались все очень корректно. Разговоры проходили в Совете министров Туркменской ССР. На первый план по числу отделений без споров вышел Агропромбанк (республика была традиционно аграрная). Промстройбанк унаследовал кадры и отделения Стройбанка, Жилсоцбанк получил подразделения только в Ашхабаде и Красноводске.

Наше управление финансирования капитальных вложений правления Госбанка СССР целиком перешло в Агропромбанк СССР. К нему отошло и много направлений, ранее связанных со строительством пищевой и лесной промышленности. В Агропромбанке СССР я стала заниматься финансированием Минводхоза, Минлесхоза, Минхлебпродукта, Минсельстроя — в общем, по сравнению с работой в Госбанке СССР добавилось несколько министерств. А так специфика моих обязанностей изменилась не сильно. Большое сокращение центрального аппарата Агропромбанка произошло в 1990 году, когда в связи с акционированием объединили несколько управлений. Н. М. Матусеев был в это время в отпуске, и «резать по живому», увольняя многих людей (30 или 40 человек), пришлось в первый раз в жизни мне, как его заму. Тогда вообще пришлось много брать на себя. Временами было страшновато за будущее, хотя преобладало мнение, что ядром акционерного Агропромбанка все равно остается Агропромбанк СССР, а структуру в целом мы при всех потерях сохраним.

В итоге реформирования я стала начальником коммерческого управления. Это было новое направление деятельности, которым ранее в Госбанке не занимались: лизинг, факторинг и другие новые виды финансовой деятельности. Александр Александрович Обозинцев объявил тогда в первый раз внутренний конкурс на замещение создаваемых должностей. Правлению банка мы должны были представить проект, как мы видим новое подразделение и направления его развития. Комиссия все эти проекты оценивала (предлагаемые нами состав подразделения, виды бизнеса и т. п.). Был проведен вполне реальный конкурс, из трех претендентов выбрали меня. Отношения с проигравшими, работавшими в банке, не ухудшились. У меня по работе с коллегами как-то вообще не бывало проблем с нахождением общего языка. На другие вакантные должности, кстати, почему-то оказалось только по одному претенденту.

Наш банк в виде акционерного просуществовал недолго, его начали создавать в июле 1990 года, а в 1991 году уже преобразовали в Россельхозбанк (в процессе создания РСБ я не участвовала, подробностей в связи с этим не знаю). Разрушение Советского Союза и союзных структур было для всех моих коллег и меня лично большой жизненной драмой. В Госбанк СССР я пришла в 34 года, много ездила по стране и стройкам, мне доверяли. Временами люди даже удивлялись, что на такой большой

должности стоит молодая женщина, занимающаяся ответственным финансированием мелиорации.

Ю. В. Трушин и Н. П. Лихачев, энергичные и успешные люди, сумели создать Российский сельхозбанк на базе союзного Агропромбанка без больших потерь. Структуру Россельхозбанка создавали в закрытом режиме, нам, руководителям среднего звена, уже выдали готовое решение. Часть кадров опять сократили, некоторые подразделения переименовали, но в главном ядро нашего банка сохранилось, хотя и под новым названием. Работу мы не прекращали ни на минуту. В Россельхозбанке я занималась коммерческим управлением. Прежде всего приходилось писать нормативную базу по лизингу, факторингу и многим другим видам финансовой деятельности, что для России было совсем в новинку! Набирала информацию для инструкций буквально по кусочкам. Интернета еще не существовало, изданных переводов специальной литературы почти не было. Мне предстояло не только разобраться в этих экзотических операциях самой, все это надо было немедленно внедрять в филиальную сеть РСБ и научить людей работать с этими новыми финансовыми инструментами. Сделать необходимый профессиональный рывок без зарубежных стажировок было нереально! Моя первая заграничная поездка была в Париж еще в 1989 году по приглашению центрального банка Франции. Знакомилась с опытом работы Credit Lyonnais и Societe Generale и другими банками Франции. Теперь мы понимаем, что это были крупнейшие европейские банки. Эта первая поездка мне много дала. В первую очередь, конечно, с профессиональной точки зрения, но также я тогда поняла, как должен быть одет банкир на работе и на отдыхе среди своих. И это, возможно, было не менее важно, чем квалифицированные лекции об организации деятельности банков и продаже банковских продуктов на финансовом рынке. «Домашний банк», банкоматы и пластиковые карточки — все это тогда было для нас откровением, после поездки стало понятно, насколько мы отстали. В 1991 году я по линии Россельхозбанка месяц обучалась в американской бизнес-школе, пытаюсь потом адаптировать их опыт в условиях России. В 1994 году я резко поменяла сферу своей деятельности в банке. Меня назначили начальником финансового управления (финансовым директором). Юрий Владимирович Трушин послал нас с Лидией Евгеньевной Плытник (тоже выходцем из Госбанка СССР) в Raiffeisen Zentralbank Oesterreich. Мы изучали, как планируются доходы и расходы банка, как разрабатывается и утверждается финансовый план и бизнес-план банка. Создавая современные финансовые службы, Россельхозбанк и потом активно сотрудничал с Raiffeisen Zentralbank Oesterreich. За эту чрезвычайно полезную учебу наш банк не платил, формально это была безвозмездная помощь западного партнера по отношению к молодому российскому банку. В 1994 году я обучалась в бизнес-школе в Лондоне. Специалистов по новым финансовым направлениям в нашем банке остро не хватало, поэтому активно и развивали мое подразделение, не жалея для этого ресурсов.

С тех пор прошло много лет, сегодня я считаю, что те преобразования (сначала создание спецбанков, потом их акционирование и коммерциализация) были необходимыми. Без промежуточных этапов банковские кадры не могли научиться работать на формирующемся в те годы финансовом рынке страны. Прямого скачка от Госбанка СССР к коммерческим банкам, на мой взгляд, быть просто не могло, реально мы получили два года адаптационного периода.

В заключение своих кратких воспоминаний хочу еще раз вспомнить некоторых моих учителей того периода моей банковской карьеры. Первая из них — Галина Ивановна Чухустова, управляющая Люберецким отделением Госбанка СССР, которая фактически вылепила из меня профессионала банковского дела.

Александр Александрович Обозинцев выступал образцом банкира. Мне всегда импонировали его стиль поведения (никогда не повышал голоса), стиль руководства — он всегда говорил уважительно, поднимая любого (даже самого молодого) собеседника до своего уровня. А как он одевался! Запомнились, в частности, его всегда безукоризненно белоснежные рубашки. В то же время — это был жесткий и требовательный руководитель, умевший добиваться необходимого результата от подчиненных. Когда он стал председателем наблюдательного совета Россельхозбанка, а меня назначили зампредом банка, я пригласила Александра Александровича на фуршет по этому поводу и призналась, что его интеллигентная требовательность всегда меня приводила в трепет.

Николай Миронович Матусеев был еще одним из моих учителей в Госбанке СССР. Он поверил в меня, сделав молодого специалиста самостоятельным руководителем союзного размаха, и мне всегда хотелось оправдать его доверие.

Моим учителем был и Юрий Владимирович Трушин, реальный создатель Россельхозбанка, единственного из отраслевых спецбанков СССР, который выжил и продолжил успешно заниматься в России тем, ради чего его создали еще в СССР. Для этого ему пришлось адаптироваться в труднейших условиях коммерциализации страны и хозяйственного хаоса. Ю.В. Трушин — сильный и прогрессивный руководитель нового типа, который хорошо освоил западный опыт, сумев применить его в условиях нашей страны. Сделав меня начальником финансового управления банка, он не просто поверил в меня, но и в корне изменил мою профессиональную специализацию.

Наталья Алексеевна Раевская помогла мне адаптироваться в 1997 году к условиям Автобанка после работы в одном из крупнейших банков России, каковым был Агропромбанк. Наталья Алексеевна тоже сразу поверила в меня, дала возможность создать и возглавить экономический департамент банка, и через полгода я стала зампредом Автобанка. Все эти люди оставили большой след в моей профессиональной жизни.

Наконец, Николай Александрович Цветков, президент ФК «УРАЛСИБ», но это уже другая, отдельная жизнь, выходящая за тему данных воспоминаний.

Надежда Васильевна
Герасимова

Мы построили новые здания отделений нашего банка во всех сорока филиалах

Работать в банковскую систему я пришла в мае 1970 года, окончив Красноярский финансово-кредитный техникум с отличием. Распределена была в Канское отделение Госбанка и с первого дня работы стала заниматься финансированием агропромышленного комплекса и занималась этим до декабря 1996 года. В 1974 году моего мужа (он был пилотом) перевели в Красноярск, и я стала работать в Красноярской конторе Госбанка. Там в отделе капитальных вложений и прошла ступени карьерной лестницы от экономиста отделения до начальника отдела финансирования капитальных вложений. Как я уже отмечала, специализация моей работы была постоянной — агропромышленный комплекс (он полностью финансировался в Красноярском крае Госбанком, а кроме него в крае активно работал только Стройбанк СССР). В сферу моей ответственности тогда входили сельское хозяйство, потребкооперация, лесное хозяйство, охотничье хозяйство, мелиорация, перерабатывающая пищевая промышленность... Отрасль в Красноярском крае в те годы стремительно росла. Мы финансировали строительство крупнейших в стране птицефабрик (красноярской, березовской, хакасской), гигантских свиноводческих комплексов. В крае создавалась Новоселовская оросительная система. В пригородных районах Красноярска и многих других крупных городов строились большие фермы для выращивания крупного рогатого скота, а к ним жилье для работников совхозов, колхозов и объекты соцкультбыта. Так что мне тогда много приходилось ездить по Красноярскому краю, «равняющемуся четырем Франциям» (как отметил в те года в своей пьесе наш драматург А. Н. Мишарин). Во время командировок в основном проверялось целевое использование выделяемых средств.

Для того чтобы лучше понять масштаб нашей работы, скажу только, что в Красноярском крае тогда было 90 отделений Госбанка! Край был уникален — он по течению Енисея распростерся от южной границы СССР с Монголией до Северного Ледовитого океана.

Еще раз отмечу, что наше финансирование агропромышленной сферы было в 70–80-е годы очень большим. А 59 показателей, по которым мы подавали отчеты (как сейчас их все помню), контролировались очень жестко. Каждый квартал мы давали информацию, которая заслушивалась

на краевом исполнительном комитете и краевом комитете КПСС (сколько сдано жилья, какие объекты приняты в эксплуатацию). Каждый год нам обычно для успешного завершения многочисленных работ в крае не хватало ресурсов. Поэтому в конце года строителям выделялись дополнительные деньги. И их тоже осваивали.



Н. В. Герасимова

1970–1975

Кредитный инспектор, старший кредитный инспектор, старший экономист Канского отделения Госбанка СССР (Красноярский край)

1975–1988

Старший экономист, начальник отдела Красноярской краевой конторы Госбанка

1988–1990

Заместитель начальника управления, начальник отдела Красноярского краевого управления Агропромбанка

1990–1991

И. о. начальника Главного управления Госбанка РСФСР по Красноярскому краю

1991–1992

Председатель правления КБ «Нива» (г. Красноярск)

1992–1994

Председатель правления Красноярского регионального банка Россельхозбанка

В этот период своей работы (в 1980 году) я окончила Ленинградский институт советской торговли по специальности экономист.

Когда было принято в Москве решение о создании специализированных банков (6 октября 1988 года вышло соответствующее постановление Совета министров СССР), как начальник отдела финансирования капитальных вложений Госбанка все это «принудительное расчленение» восприняла очень плохо.

Реформа сопровождалась в Красноярском крае не очень приятным дележом помещений и отделений Госбанка. Ситуация оказалась абсолютно неподготовленной, конфликтной и скандальной, очень болезненной даже в мелочах. В Госбанке мне остаться не предлагали, поэтому я сразу для себя решила, что буду продолжать заниматься той работой, к которой уже за 16 лет привыкла, то есть мой переход в Агропромбанк был естественным. В результате реорганизации меня назначили заместителем начальника краевого управления. А возглавил его бывший начальник отдела капитального строительства агропромышленного комплекса края А. В. Рыхлов. До назначения он недолго отработал в краевом комитете КПСС (а вот в банковской сфере Александр Вениаминович никогда до этого не работал). Начальник был человеком хорошим, но абсолютно «небанковским». В специфике нашей деятельности (особенно в те, все более «лихие времена») он не разбирался. В результате в период акционирования (когда в Красноярском крае началось активное создание коммерческих банков) акционеры его председателем правления просто не избрали. Так в 1991 году банк возглавила я.

Летом 1990 года в Москве стали проходить драматичные события. Началась борьба союзных и республиканских структур, в том числе и банковских. Мы сразу признали вышестоящей организацией Центральный банк России во главе с Г. Г. Матюхиным. Уж не знаю, как в других регионах, но в Красноярском крае союзные структуры нас силой удерживать не пытались...

В конфликт разделения Агропромбанка СССР и Агробанка РФ нам в Красноярском крае не было никакого жела-

1994–1996

Председатель правления
Красноярского регионального
филиала Агропромбанка

1996–2000

Начальник, руководитель
Департамента инвестиций
и эксплуатации основных
фондов МЧС России

2000–2004

Заместитель министра РФ
по делам гражданской оборо-
ны, чрезвычайным ситуациям
и ликвидации последствий
стихийных бедствий

2004–2005

Директор Департамента
развития инфраструктуры
МЧС России

2005–2007

Заместитель министра РФ
по делам гражданской оборо-
ны, чрезвычайным ситуациям
и ликвидации последствий
стихийных бедствий

2007 — наст. время

Заместитель председателя Го-
сударственной думы
Федерального собрания РФ
пятого созыва

ния вмешиваться, поэтому мы его всерьез на себе не почувствовали (хватало забот со своим акционированием и регистрацией, ведь все нам приходилось делалось впервые, с чистого листа).

На базе отделений Агропромбанка СССР в марте 1991 года в Красноярском крае после полугодия тяжелой и болезненной подготовки был создан самостоятельный коммерческий банк «Нива», с 40 филиалами в регионе.

Вообще большого желания создавать свой собственный банк у нас не было, но специализированные банки (включая Агропромбанк СССР) были тогда при поддержке властей «силовым путем» фактически ликвидированы. Регистрацией «Нивы» в Центральном банке России в 1990 и 1991 годах занималась именно я. В Москве тогда в очередях за необходимыми подписями и визами стояли толпы людей. Официально мы стали существовать как самостоятельный банк с 3 марта 1991 года. Издержек «полной самостоятельности» в переходный год у «Нивы» было очень много. Хотя и кустарно, но надо было все делать и решать самим — от пломб до программного обеспечения (усилий тратилось непропорционально много по отношению к результату). Как у нормального руководителя желания быть самой крутой и полностью самостоятельной как са-моцели у меня никогда не было.

До этого в СССР клиентура делилась явочным порядком по отраслевой специализации (желания никто ни у кого не спрашивал), а вот с появлением коммерческих банков сразу началась жесткая конкурентная борьба за привлечение клиентов — кто куда пойдет. Главным нашим кон-

курентом в борьбе за клиентов в регионе стал фактически местный Промстройбанк (у них тогда было создано 27 филиалов против наших 40). С 1990 года в нашем крае они стали называться банком «Енисей»¹. Еще в Красноярском крае из бывших специализированных банков действовало отделение Мосбизнесбанка (был создан из Жилсоцбанка). Красноярск хоть и крупный город (промышленный и научный центр), но даже в нем отделения Промстройбанка были далеко не в каждом городском районе — где-то первоначально были только сберкассы, переименованные в духе того переходного времени в отделения Сбербанка... Так что у нашего банка сеть была самая большая в крае, правда, первоначальные объемы казенного финансирования меньше, чем у конкурентов из «Енисея».

Самостоятельными мы были недолго. В 1992 году банк «Нива» вошел в качестве регионального отделения в Россельхозбанк России и работал

¹ Сейчас он входит в финансовую группу «Конверсбанк». — Прим. авт.-сост.

в нем как структурное подразделение до 1994 года. Я вообще считаю, что для успешной работы каждый должен профессионально заниматься своим делом. Поэтому я сразу и стала сторонницей вхождения в Россельхозбанк РФ, именно для того, чтобы мы могли в дальнейшем успешно заниматься своим прямым делом — коммерческой деятельностью в нашем Красноярском крае. А такие общие проблемы обеспечения нашей финансовой деятельности, как подготовка нормативных документов, порядок учета кредитования и т. п., успешно стала решать в столице наша вышестоящая банковская структура. В Госбанке мы к этому порядку изначально привыкли, и для себя я его считаю правильным, оптимальным для деятельности даже сильного регионального банка, работающего преимущественно с определенной отраслью. В 1992–1993 годах (став региональным отделением Россельхозбанка России) мы уже были в своем регионе по капиталу в одной «весовой категории» с крупнейшими банками.

Вместе с изменениями в головном банке в дальнейшем меняли свои названия и мы. Всех своих руководителей мы любили, я и сейчас отношусь к ним очень уважительно.¹

Что очень важно, на наш взгляд из «Енисея», между тремя первыми руководителями Агропромбанка нашей страны (как бы он ни назывался) всегда были самые хорошие деловые отношения. Во всяком случае в моих личных разговорах (со всеми тремя) я не помню ни одного их нетактичного высказывания друг о друге. Хотя наверняка в то бурное время какие-то деловые конфликты были. Даже когда после гибели Советского Союза был ликвидирован Агропромбанк СССР, его руководитель Александр Александрович Обозинцев не выпал из банковской элиты страны, он возглавил другой крупный банк аграрного профиля. Мы с ним в Красноярском крае потом успешно сотрудничали. Я и мои коллеги всегда гордились, что работали под его руководством в 1988–1990 годы — самые трудные годы становления в качестве самостоятельного банка.

При вступлении в общероссийский банк, мы сохранили полный хозяйственный расчет и могли самостоятельно распоряжаться своими средствами. Так что в самый трудный период шокотерапии и массовых неплатежей выжидали мы полностью самостоятельно. Центр не выдавал нам ни копейки. Потом Центробанк России начал принимать нормативные документы об отчислении от прибыли, о работе расчетно-кассовых центров и другие надзорные документы. С конца 1992 — начала 1993 года мы стали ощущать «руководящую руку Москвы».

Когда в декабре 1993 года погиб Николай Петрович Лихачев, для нас это была большая трагедия. Это был мой кумир — человек, который посвятил всю свою жизнь банковскому делу и очень хорошо его знавший. Я тогда прилетала в Москву на его похороны. Хорошо помню, как выби-

¹ Лицензии свыше 60 кредитных организаций, в том числе данного банка, были аннулированы приказом Центрального банка РСФСР № 02-123 от 10.07.1992 после их вступления в Россельхозбанк. — *Прим. авт.-сост.*

рали нового председателя правления Юрия Владимировича Трушина (я тогда была уже членом правления РСБ).

Могу похвастаться, что в результате успешной работы по организации внутрибанковских расчетов мы стали первыми, кто создал программу по расчетам внутри банка по модемам в течение одного дня. Даже Ю. В. Трушин подтвердит, что тут мы обогнали даже головной банк в Москве. В 1992 или в 1993 году (точно уже не помню) я даже выступала со своими инновациями на совещании в Россельхозбанке, когда «Нива» туда вошла. У меня тогда был очень маленький, но сильный по кадровому составу коллектив (всего шесть классных программистов, в то время как в бывшем Промстройбанке, а потом банке «Енисей» — аж 120!). Мои сотрудники (даже без своего большого вычислительного центра, как в «Енисее») успешно написали свою программу для обслуживания 40 филиалов, имеющих корреспондентские счета в расчетно-кассовых центрах. Исходя из того что платежи у нас в основном идут внутри региона, что каждый день надо иметь в филиалах деньги, мы реализовали свою систему, «завязавшую» все расчеты в один день. Было это в то время, когда понятие «модем» было знакомо далеко не всем, а расчеты в один день казались фантастикой.

Ни у кого ничего подобного тогда больше не было по всему краю, Т. Парамонова в Центральном банке сумела создать нечто подобное и отчитаться только в 1995 году. А в Госбанке ничего подобного и в помине не было до самого его конца (наши программисты были люди со стороны, до 1992 года в банковской системе не работавшие). Когда мы эту систему (расчеты в один день) успешно создали, то предложили банку «Енисей» открыть у нас свой корсчет и использовать наши наработки. Те, как очень крутые, отказались. Тогда мы для упрощения расчетов сами открыли свой счет в «Енисее» и стали отдавать им ежедневно все деньги с 40 филиалов одним платежом, чтобы облегчить платежи своих клиентов с еще 27 отделениями. И вдруг они начали требовать от нас деньги за обслуживание счета. Пришлось им ответить и предложить заплатить за остатки наших средств на счетах. В итоге мы бесплатно поставили банку «Енисей» и Мосбизнесбанку свою программу, тем самым мы сэкономили немало сил, времени и денег при взаиморасчетах между тремя крупнейшими финансовыми центрами края. С центральной же контрой Россельхозбанка России первоначально (при Лихачеве) такой оперативности в расчетах день в день еще не было. Этот процесс мы наладили уже при Трушине.

Проблемы с Москвой, конечно, в начале 1990-х годов были большие. Фальшивые авизовки приходили и к нам — но мы их вовремя отследили и поймали, не пострадав (просто отказались их проводить).

А вообще «чеченские» авизовки, по-моему, вообще не чеченские были на самом деле, а московские. Составить авизовку очень непросто. Сделать это может только хороший профессионал...

В общем, в нашем агропромышленном банке в Красноярском крае (как бы он ни назывался) мы все всегда делали профессионально, вовремя и правильно. Разумеется, были и в нашей работе ошибки, были безнадежные невозвратные кредиты клиентов, абсурдные для финансистов, но «обязательные к немедленному исполнению» требования политиков и бюрократов, причем непрерывно менявшиеся. Однако когда я сегодня вспоминаю те годы, то понимаю, что это был настоящий взрыв творческой активности и небывалых возможностей для квалифицированных профессионалов в банковской сфере.

Какой подъем — акционирование банка, мы сами становимся его собственниками, дело на всю жизнь, это наше будущее, наше детище! Мы строили все новые здания отделений банка. Мы со времени акционирования в 1990 году все обновили: во всех 40 филиалах у нас нигде не было арендованных помещений, только собственные! И все эти перемены произошли за очень короткий период времени. Красивое здание Балахтинского районного отделения банка мы отделали мрамором, в Абанском отделении банка постройку сделали в совсем другом стиле, но не менее замечательном. Юрия Владимировича Трушина мы за 300 километров возили в этот район смотреть картины местных художников, украшавших интерьер банк. В Ачинске югославские строители построили суперсовременное здание в «зеркально-стеклянном стиле». Наши отделения превратились в украшения многих райцентров. Всего за 4 с небольшим года моей работы во главе банка реконструкция материальной базы была полностью завершена. Да, были и хорошие стартовые остатки от Агропромбанка, но большую часть денег мы заработали сами — при годовой процентной ставке в 200 процентов была возможность все это сделать! В общем, став новым эффективным собственником, постарались сделать все, что возможно и нужно для своего банка. Мы очень гордились сделанным, были рады и счастливы.

Разумеется, все это было возможно сделать только при молодом и энергичном кадровом составе. Причем ребята и девчата пришли к нам не только из финансовой сферы. В Красноярском крае в 1992–1993 годах додумались до «гонений на КГБ». В результате многие высококлассные юристы, компьютерные специалисты, кадры по обеспечению финансовой и прочей безопасности пришли к нам именно оттуда. Каждый год с 1991 года наш банк проводил собрание акционеров и регулярно успешно перед ними отчитывался, причем не только по финансовым показателям — по-прежнему отчитывались (как и в Советском Союзе) за реальный результат: сколько чего за год построили, создали фермерских хозяйств и т. п. В «Ниве» акционерами были только предприятия агропромышленного комплекса Красноярского края — заводы, колхозы и совхозы. Уставной капитал был зарегистрирован очень маленький (у нас в Агропромбанке денег было уже намного больше). А потом мы его стремительно наращивали, приходили люди — физические лица с деньгами (уже не только из агропромышленной сферы), присоединялись

многие строительные организации края. Да и у Промстройбанка (а потом у «Енисея») дела пошли так, что часть его старой клиентуры сама ушла к нам. К тому же чем дальше, тем больше на нас работала репутация самого успешного и надежного банка региона — в хаосе и финансовом мошенничестве тех лет подобный авторитет дорогого стоил.

Мы успешно развивались как банк, прежде всего потому, что не были привязаны к какому-то одному клиенту (например, Красноярское отделение железной дороги и алюминиевый завод создали каждый по своему карманному банку). А в то время в Красноярском крае часто возникала ситуация (особенно при частой перемене руководства): старый клиент ушел, и банк рухнул. У нас же в основном все складывалось успешно. Мясокомбинат (один из наших крупнейших клиентов) жил в те годы очень хорошо, успешными предприятиями были и городские хлебокомбинаты, и мукомольные комбинаты края, а также производившие «быстрое мясо» птицефабрики. В общем, во времена, когда мы стали краевым отделением Россельхозбанка России, мы были одним из крупнейших банков нашего региона с большим числом самых разнообразных клиентов. Частных вкладчиков с большими деньгами становилось все больше, и мы умело вкладывали средства в агропромышленный комплекс, который в крае выжил и успешно обеспечивал наши города продовольствием. А в свою очередь производившие цветные металлы заводы имели средства, давая их в те трудные годы в краевой бюджет. Казенных денег из государственного бюджета тогда в нашей сфере не было, сельское хозяйство региона полностью ушло в «автономное плавание» от Москвы.

Разумеется, кое-кто из наших старых клиентов разорился. Например, сразу рухнула как единое целое огромная система потребкооперации Красноярского края, были огромные проблемы и у больших баз «Сельхозтехники»: в ситуации «нормальной» ставки кредита под 200% годовых вернуть взятые средства они не могли. Тогда на правлении банка обычно нами принималось решение — остановить начисление процентов и начинать гасить основной долг; собственность за долги мы тогда забирать не пытались, ибо по тем временам было совершенно непонятно, куда ее потом девать (платежеспособного спроса не было). Потом уже банки нашего региона понемногу научились скупать собственность банкротов и тем или иным способом пускать ее в оборот. В 1992–1996 годах нам это еще было страшновато делать, особенно в консервативной агропромышленной сфере. Кстати, некоторые из предприятий, к которым мы в те годы экономического краха применили «мягкий сценарий» погашения кредитов, выжили и успешно работают сегодня. В частности, одна из крупнейших баз потребкооперации имела долг в 5 млрд рублей, начисление процентов мы остановили как дело безнадежное, а с долгами за несколько лет они успешно рассчитались. В результате эта база успешно работает до сих пор.

Впрочем, наиболее самостоятельны в решениях мы были, когда функционировали как самостоятельный банк «Нива», то есть в 1991–1992 го-

дах. Став краевым отделением Россельхозбанка в 1992–1994 годах, мы уже в соответствии с установленными нормативами отчисляли в Центр часть прибыли, но, повторюсь, и тогда коллеги в нашу «внутреннюю кухню» обычно не вмешивались. И это время было для нас как коммерческого банка наиболее успешным: мы были молодыми, сильными и энергичными, работали на себя, а Москва в лице центрального руководства даже в чем-то и помогала.

Потом в 1996 году тогдашним высшим руководством России было принято политическое решение о ликвидации Агропромбанка (которым к тому моменту стал Россельхозбанк). Под надуманным финансовым предложением наличия задолженности. Членом правления Агропромбанка (а до этого — Россельхозбанка) я была до самого конца — до заседания, где было принято решение об объединении нашего банка с банком «Столичный» в «СБС-Агро». Новый партнер обещал нам особые условия, но ничего не выполнил. Сопrotивляться этому принудительному поглощению было бессмысленно, и я в декабре 1996 года перешла на работу в МЧС России.

Подводя итоги своим воспоминаниям, могу сделать вывод, что само по себе формирование системы спецбанков (в момент своего создания в 1988 году) не предполагало, конечно, в итоге исчезновения всего через несколько лет такой казавшейся незыблемой страны, как СССР. Мне как профессионалу своего дела тогда Госбанк представлялся чем-то вечным, потому я уходила на новую работу в Агропромбанк без особого восторга, как в новую и непонятную казенную структуру (где «труба пониже и дым пожиже»), созданную в результате непродуманного принудительного раскола вместе с Промстройбанком и Жилсоцбанком. Однако сегодня всем ясно, что перехода к рынку, к акционерным коммерческим банкам без спецбанков не было бы. Мне представляется, что тогда был сделан сознательный первый шаг в этом направлении — разрушения старой системы и создания другой экономики (и другого государства). По-моему, у кого-то уже тогда план перехода был (разумеется, у кого именно, я не знаю). Со своей стороны, могу лишь точно сказать, что в нашем Красноярском крае Госбанк со своей работой вполне справлялся, причем намного лучше, чем «продукты раздела» в виде спецбанков. Могучая система квалифицированных специалистов больших сбоек в проведении финансирования не давала, а потому никакой необходимости создавать у нас в регионе, «равняющемся четырем Франциям», новые «спецбанки» не было.

Разделы и распады были для профессионалов своего дела как ножом по сердцу, тем более что нам фактически запрещали создавать тогда крупные коммерческие банки. Смешной уставной капитал в 500 тыс. рублей со множеством мелких акционеров был нам навязан принудительно, причем курировавшее этот процесс Главное управление ЦБ РФ никогда ничего у нас не делало без прямой команды сверху. Позже нам долго мешали регистрировать отделение Россельхозбанка (причем в Краснояр-

ском крае успешно регистрировалась всякая «банковская мелочь»), мешали наращивать уставной капитал. Мне сегодня представляется, что создание тогда многих мелких банков якобы для усиления конкуренции и принудительное разделение крупных на кусочки, было тогда сознательным курсом на разрушение старого работающего механизма. Многочисленные неработоспособные банки в России были созданы специально! Навязывались какие-то «кассы взаимопомощи» на селе как якобы жизнеспособные схемы финансирования, многие банки уходили оттуда, потому что разорялись из-за невозвращенных, принудительно выданных кредитов. У нормальных профессионалов все эти эксперименты над живой экономикой (включая финансы) вызывали только возмущение. Потом все изменилось с точностью до наоборот! Главным направлением государственной политики России в банковской сфере стало указание: если быстро не нарастите уставной капитал, то отнимем лицензию. Пошли принудительные слияния, укрупнения банков и т. п. И если Центральному банку России вначале в Красноярском крае делать было вообще нечего (кроме создания расчетно-кассовых центров и сбора отчетности от коммерческих банков), то вскоре они нашли свое место под солнцем. Начали проводить операции с госбюджетом, а также стали заниматься обслуживанием оборонных предприятий (и дальних районов, где не было отделений коммерческих банков, поскольку для них была нерентабельной работа с клиентами в виде та-мошних мелких предприятий).

Александр Иванович

Ильин

В Ленинградской области все прошло достаточно спокойно

В целом, оглядываясь назад, я думаю, что Агропромбанк в СССР создавать действительно было необходимо.

Для меня история с созданием спецбанков началась еще до решений ЦК КПСС о реформе банковской системы и соответствующего постановления Совета министров в 1987 году. В середине 80-х годов я работал в Стройбанке СССР, в его Ленинградской областной конторе. А секретарем ЦК тогда стал наш ленинградский глава партийной организации Лев Николаевич Зайков, только что переехавший в Москву. В конце 1986 года председатель правления Стройбанка Михаил Семенович Зотов проводил совещание в Москве для ряда своих ведущих работников. Собрали нас на два дня. Первый день проговорили о финансировании строительства. В то время, как помните, провозгласили «политику ускорения». А на второй день было очень серьезное совещание в ЦК у самого Зайкова. С высокой официальной трибуны прозвучали чрезвычайно резкие оценки общей экономической обстановки в СССР и ситуации в нашей банковской сфере. Хотя тогда в духе «гласности» в ряде газетных публикаций писем директоров крупных предприятий можно было прочитать о бюрократизме Стройбанка СССР в вопросах финансирования. Но что особенно важно, впервые в заключительном слове председателя Стройбанка тогда прозвучали и конкретные предложения, которые потом легли в основу банковской реформы в СССР. Совещание продолжалось всего часа полтора, но меня лично оно заставило сильно задуматься. Уехали с такого совещания мы все озадаченные и поняли: в банковской системе грядет какая-то большая перестройка. Теперь бы я сказал — почуяли что-то неладное. Вскоре я услышал, что Зотов действительно создает в составе своего центрального аппарата рабочую группу по реформе. Эта команда начинает ездить, изучать зарубежный банковский опыт, а также опыт, накопленный в этой области в дореволюционной и нэпмановской России. Нас, провинциалов, в этот процесс не задействовали.

После Постановления Совмина СССР «О перестройке деятельности в организационной структуре банков СССР» 6 октября 1987 года, началось создание спецбанков. Вскоре и в нашу область пришел приказ только