

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 приравнивались 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 Подмосковья, 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-



### 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

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
 

---

**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 Туркмениии 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

---

---

Л. А. Шабалкина

---

---

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.