

Николай Миронович  
**Матусеев**

**«Ничего не делай сам,  
если есть толковый зам»  
(бюрократическая мудрость  
времен СССР)**

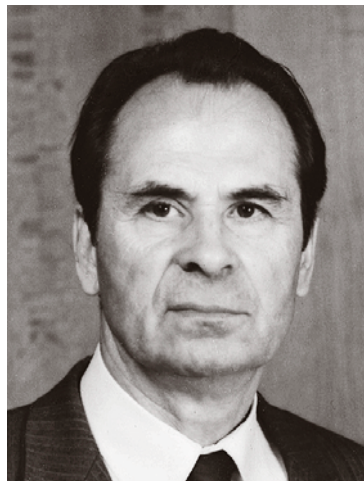
Я пришел работать в систему Госбанка СССР в 1947 году, окончив банковский техникум в Томске. Направили меня по распределению работать в Якутскую республиканскую контору. Проработав там около года инспектором, я (хотя мне еще не было 20 лет) получил назначение и стал управляющим районного отделения в Ытык-Кюёле. Это часть Якутии, куда в 1993 году возили Ельцина, очень крепкий район, там я три года по договору проработал. Затем меня перевели в Нижнеколымский район (это за Полярным кругом, ближе к Чукотке), знаменитый сталинскими колымскими лагерями. И там я четыре года отработал. Удаленность мест моей работы меня не удручала — я сибиряк, заядлый охотник с детства, рыбак, а меня встретил нетронутый край, нетронутая природа, тундра. Очень своеобразная, удивительная красота. А полярное сияние нельзя забыть никогда...

Но главное — там был образован Главсевморпуть при Совете министров СССР, который вел большие строительные работы по всему Северу. К выполнению программы были привлечены квалифицированные работники из Центра. Операции главка осуществлялись через отделение Госбанка, и я получил большую практику, полезную для дальнейшей работы.

К этому времени по решению правительства в Ленинграде была открыта Всесоюзная высшая финансовая школа Министерства финансов. От каждого региона стали набирать туда студентов, в том числе работников системы Госбанка, тех, кто не имел высшего образования. Набирали работников перспективных. Выдвинули и меня. Школа была очень серьезная. По решению правительства туда были привлечены лучшие силы по всем направлениям, и нам дали большой «капитал профессиональных знаний». Отучился я два года, потом школу закрыли. В результате я недоучился год. Теперь, опять без высшего образования, я попал на Алтай, где параллельно с работой окончил Московский заочный финансовый институт.

На Алтае я проработал 14 лет, четыре года был управляющим отделения, потом год ревизором правления при Краевой конторе Госбанка в Барнауле. Остальное время, примерно девять лет, работал заместителем управляющего Краевой конторой Госбанка.

В январе 1968 года я перешел в центральный аппарат правления Госбанка СССР в Москве. Первый секретарь крайкома, а он был кандидатом в члены ЦК КПСС, когда кадровики Госбанка ему позвонили с целью забрать Матусеева, ответил им: «Вот еще, топор под лавкой себе нашли! Сюда сами не едете работать! Никого в Москву не отпущу, сами себе хорошие кадры воспитайте!» Потом, несколько успокоившись, добавил: «Если председатель Госбанка позвонит лично — тогда будет решение». Звонок состоялся, и он дал свое согласие, а меня напутствовал: «Всегда помогай Алтаю!»



#### **Н. М. Матусеев**

##### **1947–1954**

Кредитный инспектор, управляющий районного отделения Якутского отделения Госбанка СССР

##### **1956–1967**

Управляющий отделения, старший ревизор, заместитель управляющего Алтайской краевой конторы Госбанка СССР

##### **1968–1987**

Заместитель начальника, начальник управления финансирования капитальных вложений, начальник управления финансирования и кредитования сельского хозяйства, Агропромышленного комитета правления Госбанка СССР

##### **1987–1991**

Заместитель председателя правления Агропромбанка СССР

Два с половиной года я был замначальника Управления инвестиций сельского хозяйства, а последующие годы, до реформы — начальником управления финансирования и кредитования капитальных вложений сельского хозяйства. И наконец в 1987 году стал заместителем председателя Агропромбанка СССР.

В то же время (в 1976 году) мне удалось знания и опыт, полученные за годы работы, обобщить в диссертационной работе «Финансирование и кредитование капитальных вложений совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий», которую я защитил в Московском финансовом институте. Научным руководителем ее был отец В. В. Геращенко — Владимир Сергеевич.

#### **Подготовка реформы**

К началу реформирования банковской системы структуры инвестиций я уже достаточно неплохо понимал. Все-таки прошел «лесенку» всех отраслей, с которыми работал Госбанк: сельское хозяйство, строительство, промышленность... В 80-х годах, мы активно занимались мелиорацией. Большие деньги в нее вкладывались. На все большие стройки (свыше 3 млн рублей) титул выдавал Госплан СССР, приходилось много ездить по России, Украине, Средней Азии, Прибалтике и другим регионам. Свино-водческие комплексы, птицефабрики, мелиоративные стройки... Старался со всем познакомиться лично. Через нас одновременно проходило порядка полутора тысяч проектов каждый год.

И вот в стране была развернута перестройка. Хочу высказать свое мнение. К тому времени у меня давно уже было ощущение тупика. Средства инвестировались во многих случаях неэкономно, а подчас и безвозвратно. Не отслеживались должным образом результаты инвестиций. Да и финансовая дисциплина часто доходила до абсурда! Интересная история случилась со мной еще

---



---

## Н. М. Матусеев

---

**1992–1998**

Помощник председателя,  
начальник управления  
инвестиций Россельхозбанка

**1998–1999**

Начальник управления,  
руководитель группы  
бюджетных программ, глав-  
ный специалист СБС-Агро

**2000 — наст. время**

Помощник председателя  
правления Россельхозбанка

в 70-е годы. По законам СССР для хозяйств тогда было строго расписано, на что можно тратить свои собственные деньги. Помню, когда еще работал зам управляющего Краевой конторы Госбанка в Алтайском крае, приехал я на литейно-механический завод. Коллектив завода большой, передовики по выполнению плана, имеют красные знамена и т. п., а ни столовой, ни медпункта нормально у людей нет. Деньги есть, а разрешения израсходовать их на нужное дело им не дают! Понимая, что нарушаю инструкцию, в виде исключения разрешил профинансировать строительство столовой из средств капитального ремонта. А потом ревизия из Москвы обнаружила нарушения, что «один Матусеев сразу две визы наложил». Уп-

равляющий Республиканской конторы Госбанка М. С. Зотов объявил мне выговор (не отреагировать на нарушение он не мог!). А потом он же пригласил меня к себе на работу в Москву.

Ясно было, что надо что-то перестраивать, я и сам попытки делал. Когда М. Н. Свешников пришел из сферы внешнеэкономической деятельности на пост председателя правления Госбанка СССР, то вопросы возврата кредитов у него ассоциировались с нормальной работой. И когда я ему предложил (первый раз вынеся вопрос на правление Госбанка СССР) кредитовать птицефабрики, а не отдавать деньги, как прежде, то он меня поддержал. То есть не финансировать из госбюджета, а финансировать за счет банковского кредита! Мефодий Наумович как «внешник» по опыту прежней работы не понимал, как можно безвозвратно годами выдавать деньги, и сказал: «Давайте будем кредитовать!» Таким образом было принято решение о кредитовании 14 птицефабрик. Против был Госплан, мотивируя материальными ресурсами. На это мы сказали: ничего, местные ресурсы найдут партийные секретари обкомов и крайкомов. У них была большая личная заинтересованность найти в министерствах и ведомствах подрядчиков. Ведь птица — это «быстрое мясо». И действительно местные руководители сказали: «Все сами построим!» И выдали все документы и расчеты. Так как правление Госбанка решило вопрос в мою пользу, получив поддержку на местах, чтобы обойти Госплан, я пошел в ЦК, где поддержали это начинание.

В Госплане боялись появления дополнительной строительной незавершенки. Ее и так было очень много. Мы же сумели доказать, что дополнительной головной боли у них не будет. Все будет делаться на возвратной основе, тем более что ресурсы местные и есть большая заинтересованность в пуске этих птицефабрик. На вопрос «Вернут ли деньги заемщики, будут ли рентабельными объекты?» я ответил: «Ну, когда это у крестьянина курица была убыточной?» Всегда в России «быстрое мясо» приносило быструю прибыль и доход! Засмеялись мои оппоненты и решили принять предложение. В результате все птицефабрики были построены в срок. Это было невиданное по тем временам дело: чтобы пти-

цефабрику построили в срок за счет кредита банка. Но тут сыграла свою роль реальная заинтересованность сторон.

Только на одной птицефабрике в Томске произошла заминка, когда «закрытый» подрядчик отказался строить птичники из громоздких железобетонных конструкций, которые были заложены в проекты Госстроя СССР и Госплана СССР, и предложил построить объекты из имеющихся тогда у него легких материалов. Я выехал на место, туда пригласили директора Новосибирского проектного института и главного инженера, который делал привязку проекта. В ходе рассмотрения и согласования с Министерством сельского хозяйства убедились, что температурный режим для содержания птицы в суровых климатических условиях обеспечивается, и дали добро. Стройка была завершена в согласованные сроки, и в Томске впервые можно было купить куриные яйца без очереди.

Но к этому моменту и начались большие реформы банковской сферы. Всем стало не до птицефабрик. Готовящиеся преобразования не оказались для нас неожиданными. Накануне объявления о начале реформы банковской системы мы писали всевозможные справки по линии ЦК, проводили совещания (в том числе и межведомственные) в Госплане и Совмине СССР. Мне поручали отрабатывать какие-то вопросы в ЦК и Совмине (мы вместе с коллегами из Госплана находили какие-то практические решения текущих проблем).

И тем не менее мне как-то сразу показалось, что что-то с реформами не то. Раз уж решились начинать банковскую реформу, то мое мнение такое: надо было рассчитать, что же получится от реализации предложений на практике. А всерьез об этом мало кто задумывался! Ситуация осложнялась тем, что Госбанк в принципе не поддерживал главную идею той реформы. Он был против того, чтобы от него кто-то забрал какие-то ресурсы (до этого он в банковской системе был все и вся, всем командовал). А тут вдруг решили у него забрать все отрасли, их должны были кредитовать теперь спецбанки. Главный же банк станет только управлять, причем непонятно, как и кем! В те времена многие наверху проект той банковской реформы не разделяли и не поддерживали. Поэтому и я лавировал, как мог, когда готовил свои справки. Не мог же я напрямую заявлять, что я такой прогрессивный и хороший, а вы нет!

М. С. Зотов, инициатор перемен, тогда глава Стройбанка СССР, часто обращался к Н. И. Рыжкову, у них были хорошие личные отношения. Михаил Семенович был очень подготовленный человек, он сумел Николая Ивановича убедить, что «надо много менять, что так дальше работать нельзя». И вот его записка про реформу банковской системы еще в 1986 году была рассмотрена премьер-министром.

Наше тогдашнее общество к серьезным преобразованиям совсем не было подготовлено, никаких даже нормативных документов по изменению банковской системы не было... И все как-то маневрировали — было ясно, что старая финансовая система работает все хуже, но как ее менять, было тоже непонятно.

---

**Н. М. Матусеев**

---

Я в тот момент отдыхал в Калининской области на Валдае. До окончания отпуска осталось всего два дня, уже были билеты куплены на отъезд, и тут вдруг звонит А. А. Обозинцев: «Меня назначили председателем Агропромбанка, а ты теперь мой заместитель!» И приказывает: «Давай скорей приезжай, будем свой новый банк создавать!» На Июньском Пленуме ЦК по вопросам экономической реформы приняли общее решение, что в целях ускорения и развития перестройки «необходимо проводить банковскую реформу». И все-таки постановление Совмина по изменению финансово-банковской системы (о создании спецбанков), принятое после Пленума, стало для нас неожиданным. На речи и решения ЦК серьезные деловые люди тогда уже особого внимания не обращали, все уже устали от разговоров про перестройку, сочинения дежурных докладных и справок наверх... А тут живое конкретное дело!

**Раздельная жизнь**

Все навалилось на новую работу. Хотя многое творилось по бюрократическому анекдоту: «сначала шумиха, потом неразбериха, поиски виноватых, наказание невиновных и награждение непричастных». Отделения в республиках и регионах мы получили от Госбанка в готовом виде. Теперь надо было создать работающую систему по стране в целом. По проекту планировалось, что в каждом районе каждый спецбанк создает себе отделения. В одном городе разные банки — в результате один клиент имеет счет и в одном, и в другом, а иногда и в третьем банке района и города. В одном проводит текущие расчеты, через другой ведет капитальное строительство и т. д. Началась вакханалия. Невозможно нормально работать! Ну а у нас на селе и в райцентрах было чуть потише, отделения Госбанка там стали отделениями Агропромбанка.

Прямо скажем, профессия банковского работника была тогда не очень популярной. Не как сейчас! Откуда было набрать квалифицированных кадров на все спецбанки, если и в Госбанке тогда не было избытка работников подходящей квалификации? А особенно в районе, где и одно отделение с новыми задачами не всегда справлялось. Разбирались с кадрами, создавая новые структуры, кто как мог. Мы централизованно вышли на руководство Госбанка. Воспользовавшись тем, что мы их давно знали, взяли запов республиканских Госбанков председателями соответствующих Агропромбанков и начали работать. Еще нужно было найти помещения для региональных отделений, а для начала хотя бы для центральной конторы каждого нового спецбанка в Москве. На пятом этаже на Неглинке в корпусе «Б», не помню уже точно кто, но, кажется, хотели вначале разместить Жилсоцбанк. Но в сентябре все переиграли и эти площади (1300 кв. м) отдали нам. Позже мы приобщили к этой территории помещения и на других этажах. В частности, свою операционную группу мы разместили на третьем этаже. В общем, нам, как и всем другим спецбанкам, пришлось все создавать с нуля.

Поскольку все мы друг друга знали, работали в Госбанке в одном доме на Неглинной, 12, долго не раскочивались. Ремонтом полученных помещений А. А. Обозинцев поручил заняться мне. Он исходил из того, что я до этого имел дело со строителями. Работали день и ночь, не считаясь со временем. Три месяца до 1 января я посвятил переоборудованию нашего пространства. И это, конечно, помимо обычной работы — формирования региональных отделений, их кадрового укомплектования, личного общения с важными клиентами, заседаниями.

После выселения сотрудников Госбанка, работавших в отданных нам кабинетах, нам достались голые ободранные стены и колонны — даже пола не было, все пришлось демонтировать. Капитального ремонта не проводилось никогда! И вот за те три месяца мы благодаря подрядчику привели помещение главной конторы в рабочее состояние. Конечно, кого могли, всех подключали, добывая стройматериалы и оборудование. Зато можно прийти, сесть и работать. Декабрь (особенно ближе к концу) запомнился сплошной штурмовщиной. Помню, в Армении через какой-то закрытый военный завод мы закупили внутреннюю связь в центральное помещение. Сделали все, вплоть до вертушек кремлевских, я их согласовывал в МВД СССР с генералом, который удивлялся, как я к нему прошел. У него самого, между прочим, вертушки не было. Глава Агропромбанка по должностному статусу был как министр, а мы, следовательно, как заместители министра. У меня было удостоверение «со Спасской башней», подписанное лично Николаем Ивановичем Рыжковым, я всюду (кроме ЦК КПСС) входил по нему свободно.

Генерал поведал мне, сколько согласований для получения спецсвязи необходимо получить (а происходило все это уже глубокой осенью). Но действительно сложным становился вопрос не с бумагами, а с нашим спешным строительством. Грустно подумал: кто там будет долбить асфальт, закладывать специальные металлические трубы? И тем не менее МВД заключило с нами официальный договор и все сделало буквально за несколько дней, когда все нужные для спецсвязи бумаги мы успешно согласовали. Деньги, кстати, были потрачены очень небольшие. А в новом банке подобрался коллектив, который привык работать на результат, а не тупо инструкции соблюдать да контролеров и проверяющих бояться.

В первое время у нас даже зала для заседаний правления банка не было. Был только коридор — фойе большое, там я и предложил от полной безвыходности положения сделать зал для заседаний! Мне в ответ говорят, что в таком зале не будет ни окон, ни дверей! Председатель Агропромбанка А. А. Обозинцев поддержал предложение, и мы за короткое время построили зал заседаний, сделали вентиляцию нормальную и освещение хорошее. Оборудовали зал добротной мебелью, привезенной с Украины. Это только представить надо, как мы все доставали благодаря личным связям! После этого в отдельном отсеке мы сделали свой буфет.

---

**Н. М. Матусеев**

---

Когда в Госбанке об этом узнали, посмотрели, как все организовано, и вместо того, чтобы перенять опыт, пришли в ярость и решили забрать все это себе. Тогда главой Госбанка был Н. В. Гаретовский (а его первый зам Ю. А. Хомацкий занимался в Госбанке хозяйственной частью и всеми проблемами раздела). В результате Юрий Антонович пришел к нам на пятый этаж и поднял бучу. Пришлось подключать Гаретовского. Я ему сказал: «Николай Викторович, вы-то знаете, что мы сами все это сделали! Что ж ваши-то завидуют, пытаются у нас созданное отбирать?! Пусть сами сделают для своих сотрудников не хуже. Кто им мешает?!» Надо отдать должное Гаретовскому, он тогда приказал своим подчиненным: быть посему и не трогать коллег! Молодец, Николай Викторович, поддержал тогда нас.

**Работа есть работа**

Содержание работы у нас по существу изменилось мало. Мы же и раньше не только финансировали, но и кредитовали сельское хозяйство СССР. В этом заключалась наша основная деятельность. Обслуживали 20 с лишним тысяч колхозов и совхозов СССР! Банковские операции и операционное управление у нас и до создания Агропромбанка реально было, мы при реформе его забрали к себе и реорганизовали. Оно даже по занимаемым помещениям оказалось рядом с операционным управлением Госбанка. Там же мы разместили и наше кассовое хозяйство. У меня опыт в этом отношении был, и я знал, как ценности хранить. Мы прикинули объем операций банка, я сам начертил схему организации хранения наличности, согласовал ее в Госбанке. Вскоре на третьем этаже появилось хранилище для денег и ценностей. Конечно, моим рисунком дело не обошлось, мы специальный институт привлекли для разработки проекта хранилища. Бронированное сооружение сделано было на века, уже не знаю, какова его судьба и как оно используется в нынешнем Центральном банке России. Оценивая период становления Агропромбанка, могу сделать вывод, что банковская система тогда все еще оставалась государственной по своей сути. Произошла только некоторая децентрализация. Мы по-прежнему не зависели от результатов работы — как получали зарплату, так и продолжали ее получать. Выручало то, что годами было воспитано умение добротнo относиться к своим обязанностям вне зависимости от суммы вознаграждения. Сколько тебе положено — этим и обходись. Премии были небольшие и приурочивались к праздникам.

Фонд заработной платы был несколько повышен. В Государственном банке СССР были жестко нормированные оклады. Там «вилка» была, мне, например, когда В. В. Деменцев добавил еще в Госбанке за хорошую работу 20 рублей персональной надбавки, я стал получать 440 рублей. И мне говорили: о-го-го, какая у тебя зарплата! Существенно выросли зарплаты, только когда мы в 1990 году акционировались.

Как я уже говорил, наши руководящие кадры были преимущественно из госбанковской сферы. Причем из людей, давно практически занимав-

шихся финансированием и кредитованием сельского хозяйства. Брали мы к себе на работу специалистов и из других спецбанков. Вскоре решился вопрос о передаче пищевой промышленности и сферы переработки сельхозпродукции в целом, по этому поводу вышло соответствующее решение правительства (эта отрасль в процессе реформы вначале была передана в Промстройбанк). Тогда я позвонил М. С. Зотову — мы с ним уже успешно контактировали — и сказал председателю правления ПСБ: Михаил Семенович, так и так, нужны кадры и структуры! «Приезжай ко мне, — отвечает Зотов, — давай по этому поводу с тобой поговорим». Приезжаю я к нему в Промстройбанк, посидели, поговорили по всем нашим тогдашним текущим делам, но надо и о деле, в итоге спрашиваю: «Как все-таки делить будем «пищевку» и переработку сельхозпродукции?» И Михаил Семенович неожиданно отвечает: «Ладно, бери у меня два управления. Встречайся сам с этими людьми, с кем договоришься, того себе на работу и бери!» Уж не знаю, как там все это решалось внутри Промстройбанка, но он тогда поступил очень разумно. Я по его рекомендации с людьми поговорил, объяснил им сложившуюся ситуацию и рассказал, что они у нас будут делать. Они поняли, что в принципе той же работой будут заниматься, только под крышей другого спецбанка. Клиентов они знают, круг своих обязанностей тоже. В результате большинство перешли к нам. Михаил Семенович всем без разговоров переход подписал.

Кадры у нас были хорошие, а вот оборудование счетное, как у всех, плохое. Счет бухгалтерских уже не было (мы с ними в 40–50-е годы начинали работать), а вот арифмометры уже были. На фабрике механизированного учета в Госбанке (расположенной на Неглинной, 12) проходил учет всех авизо. Один экземпляр авизо по итогам банковской операции всегда уходил на фабрику. Это называлось «квитование». Слово это, между прочим, произошло от английского quit — «избавление, освобождение» и значит в нашем случае — освобождение от взаимной задолженности. Благодаря такому «взаимозачету» денежных потоков никуда ничего бесконтрольно не уходило, фиксировалось все до копейки и за каждый день. Банк (любое отделение) до полного «квитования» не мог свести свой баланс. В начале года выявлялись не прошедшие учет платежи. Наш банк уже «квитовкой» не занимался. Получается, что с января 1988 года прежняя хозяйственная система реально «приказала долго жить», поскольку «сведением балансов» спецбанки занимались только для себя. А Госбанку просто неоткуда было взять информацию о финансовых потоках страны. Так что все «тихо стряслось» еще до Закона о кооперативах и Закона о предприятии.

В результате первичной работы везде, где хотели, мы отделения создали — срывов и скандалов по этому поводу не было ни внутри Агропромбанка, ни с коллегами из других спецбанков. Причем мы сразу приняли решение (еще когда только принималось Постановление Совета министров СССР о создании спецбанков), что в каждом районе своих структур



---

---

## Н. М. Матусеев

---

---

создавать не будем. Разделили первоначально с коллегами сферы влияния. Мы взяли на себя обслуживание села (включая переработку продукции, мелиорацию и инвестиции в строительство новых объектов). Нам было проще, в городах «по-доброму» не везде удалось договориться о разделе сетей и структур Госбанка. Сельское хозяйство же было везде (хоть пушнина и олени на Крайнем Севере), строительство велось в СССР тоже везде.

В первую пару лет банковской реформы моя сфера деятельности мало изменилась. Я в Агропромбанке по-прежнему активно занимался инвестиционными проектами (и возвратом средств от выдаваемых кредитов). Финансирование села в 1988–1989 годах было по-прежнему в основном государственным, деньги выделял бюджет. Беспорядок, конечно, в стране нарастал, но ощущения катастрофы еще не было, свободные средства у Агропромбанка тогда были. Конечно, работать стало значительно сложнее, но и намного интереснее. Так, мне запомнилось настроение себя тогдашнего. Хотя высшее начальство СССР (и его деяния) профессионалы ругали все сильнее. И в сфере обслуживания села были «безнадежные траты», больше их сразу от реформ не стало. Хотя разные виды деятельности, как я уже говорил, клиенты начали осуществляться в разных банках. Расчетный счет у каждого предприятия был один, а вот новые капиталовложения Зотов открывать старался только у себя (это был не расчетный счет, а счет для проведения финансирования).

Попытался я в то время пробить ряд своих соображений по увеличению финансовой свободы хозяйственного субъекта. Но законодательство ведь реально не менялось, и заметного результата добиться не удалось! Хозяйства так и не получили реального права распоряжаться даже своими деньгами до самого конца СССР. В результате мы вынуждены были финансировать многие объекты в сфере АПК, в частности, опытные станции, которые испытывали «рабочие органы» новых машин, нарушая многочисленные инструкции. Согласовал свои действия по «вертушке» с Государственным комитетом по науке и технике, с Госпланом и Минсельхозом, обменивался письмами и запускал! И дождался — написали в итоге на меня донос о нецелевой трате бюджета. Написали в Народный контроль, были готовы уже наказать на всю катушку. Вызвали меня наверх и предложили объясниться о причинах грубых финансовых нарушений, о трате денег в особо крупных размерах, причем (в нарушение инструкций) акта проверки мне не показав. А когда выяснили, что у меня есть согласование не только с Государственным комитетом по науке и технике (во главе его стоял член ЦК!), но и с Госпланом и Минсельхозом, отвязались. Я же всегда стремился помочь сельскому хозяйству — и в Советском Союзе, и в России.

Были после реформы 1988 года и явные улучшения. Так, наш банк стал ближе к отрасли в кредитном вопросе. Появилось понимание, что кредиты надо возвращать (по крайней мере, у самого банка). Меньше стали мешать всякие дурные инструкции и постановления (их не отменяли,

но в условиях принятия все новых решений на них меньше обращали внимания). В общем, круг моих полномочий и ответственности расширился. Постепенно в бюджете денег на село становилось все меньше, поэтому инвестиционные проекты постепенно останавливались.

### **Берите, не ошибетесь!**

Хотелось бы рассказать о некоторых коллегах, с которыми мне посчастливилось работать, но которые пока не попали в мои воспоминания. Возможности столь короткого рассказа не позволяют упомянуть всех, кто этого достоин. Но какие мои годы (всего-то чуть больше 75!), расскажу и о других!

В Люберецком районном отделении Госбанка в 80-х годах работала Л. А. Шабалкина. Я слышал о ее работе только хорошее. Мне же после прихода в центральный аппарат Госбанка СССР были нужны свежие силы, имеющие опыт низовой работы. Я встретился с Людмилой Алексеевной, поговорил с ней, убедился в правильности своего выбора и предложил должность старшего экономиста в Москве. Первая реакция коллеги была естественная — сомнение в том, справится ли она с новой работой. Я успокоил, обещал всемерную помощь. Следующее сомнение касалось того, отпустит ли ее непосредственная начальница. Для решения этого вопроса пришлось подключать областное руководство, обращаться в райком партии.

В центральном аппарате Людмила Алексеевна достаточно быстро доказала свои способности и знания, поэтому сразу начала двигаться по карьерной лесенке, став вскоре заместителем, а потом и начальником отдела в управлении финансирования и кредитования капитальных вложений сельского хозяйства. Л. А. Шабалкину характеризовала полезная для работника банка черта — она быстро схватывала суть любого, самого сложного вопроса!

Еще через некоторое время она стала моим заместителем, а когда началась перестройка и я стал заместителем председателя правления Агропромбанка СССР, Шабалкина возглавила управление. В дальнейшем же ее судьба была связана с Автобанком. Она была председателем этого банка, а когда он объединился с банком НИКойл стала председателем правления ОАО АКБ «Автобанк-НИКойл». Хорошие отношения с Людмилой Алексеевной у меня сохраняются и поныне.

С большой теплотой я вспоминаю и о Ю. В. Трушине. Впервые мы встретились в сложный для него период. Юрий Владимирович окончил спецфакультет при Московском финансовом институте, потерял прежнюю работу и не получал новых достойных предложений. Так у нас иногда относятся к своим кадрам (на спецфакультет был тщательный отбор лучших из лучших). Мне показалось это несправедливым — молодые, знающие ребята и могут остаться не у дел! У меня как раз не было занято место зама — начальника отдела. С руководителем кадровой службы А. М. Чернеевым мы обсудили достоинства и недостатки кандидата.

Конечно, плохо, что, работая в Волгоградской области, он не имеет московских связей. Заместителю придется постоянно общаться с другими центральными ведомствами. Зато он отлично знает низовую работу. Одним словом, я решил встретиться с Трушиным, предупредив секретаршу, чтобы она не держала парня (ему было чуть больше 30 лет) в приемной, а сразу приглашала ко мне. Позже Юрий Владимирович признается, что это его приятно поразило. Несмотря на молодой возраст, он уже привык подолгу сидеть в приемных начальников. Узнав, что в Волгоградской областной конторе Госбанка работает сестра Трушина (я ее знал как очень хорошего работника), я по телефону убедился в правильности своего выбора. Ответ был короткий: «Берите, не ошибетесь!»

Однако история на этом не окончилась. Понурый Чернеев, пришедший от председателя правления Госбанка, сказал, что нашу кандидатуру не утверждают. Мы с Александром Михайловичем добавили в характеристику Трушина еще несколько ярких положительных черт, и Чернеев вновь пошел испытывать судьбу. И вновь неудача. Тогда я решил действовать сам. Придя к А. А. Обозинцеву, попросил его помощи. Сомнения у Александра Александровича были естественные — справится ли Юрий Владимирович с московской работой. В конце концов, под мою ответственность поставил положительную визу.

Дальше начались «университеты». Каждое утро я давал Юрию Владимировичу задание познакомиться с тем или иным ведомством, вечером он мне докладывал, что сделано, с кем встретился. На втором этапе стал выводить своего зама на аппарат Совмина и ЦК. В этом случае перед тем, как послать новичка в эти высокие инстанции, звонил коллегам и просил поддержать его, помочь. В результате Юрий Владимирович очень быстро вырос и вошел в дела. Сейчас это один из самых квалифицированных и профессиональных банкиров.

### **Организованный хаос**

Что наступает хаос и бюджетных денег для села больше не будет, я почувствовал на рубеже 1990–1991 годов. Когда в России к власти пришел Ельцин и начал войну с «центром». Положение с финансированием села стало абсолютно катастрофическим уже при Гайдаре! Шокотерапия прекратила все финансирование в один день...

Но и раньше было видно, что наступают трудные времена. Кроме здоровой инициативы, уже после принятия Закона о кооперативах и Закона о предприятии, началась эра непрофессионализма. Помню, пришел ко мне один старый многолетний клиент — главный инженер одного крупного предприятия. Пришел по личному делу. Мол, хочу получить у вас кредит под ферму для выращивания норок, хочу зарабатывать валюту. Кредит попросил немаленький, но я его знал как человека честного и ответственного. Мне приходилось иметь не раз дела со зверосовхозами, поэтому я сразу стал задавать ему профессиональные вопросы: какие шеды ты построишь (от английского слова shed — навес с двускатной

крышей, под которым находятся ряды клеток с пушными зверями); чем будешь кормить (все существующие фермы привязаны к крупным предприятиям — мясокомбинатам или рыбокомбинатам); как думает будущий предприниматель следить за здоровьем зверьков (для зверофермы нужна хорошая ветеринарная служба, иначе все норки быстро перемрут); сколько планирует потратить на стройматериалы, как будет организована обработка шкур? Вижу, собеседник поплыл — не задавал себе моих вопросов. В общем, говорю ему: «Увы, ты практически не готов к открытию дела! Все сначала рассчитай, потом решим вопрос о кредите». Больше он у меня не появлялся, а мне эта история запомнилась как некий «символ смутной эпохи», захватывавшей даже порядочных и ответственных людей.

Раз заговорил про «смуту», давайте расскажу про свои личные впечатления от тогдашнего главного «смутьяна» — Ельцина. При Госстрое СССР была создана правительственная комиссия по строительству, я был ее членом, еще работая в Госбанке, и остался им в Агропромбанке. После Октябрьского Пленума (1987 года) в январе 1988 года туда отправили Ельцина. В итоге в Госстрое стало сразу два первых зама. Мне Ельцин впервые запомнился, когда комиссия Госстроя в 1988 году разбиралась с незвершенкой в строительстве. Хуже всего в СССР положение с неустановленным импортным оборудованием оказалось как раз в Свердловской области. При Ельцине средства брали, а закупленное на валюту оборудование в итоге валялось под забором. Разбирательство не ставило своей целью специально унизить Ельцина. Данный вывод получился в результате вполне объективной проверки. Сам Ельцин на совещании не выступал — промолчал, как будто его это все не касалось. Потом ему поручили как первому заму сделать доклад о состоянии строительства в СССР. Рассказать, какие меры принимаются для улучшения положения в отрасли. И в результате мы услышали настолько бледный доклад, что его неудобно было даже слушать. Говорил человек, явно в строительстве всерьез на современном профессиональном уровне не разбирающийся, хоть он и строитель по первой профессии! Так что у меня о нем сложилось впечатление как о совершенно непрофессиональном партработнике, умевшем только орать, снимать и, наверное, интриговать...

Акционировались мы в 1990 году, создали Агробанк СССР. Возглавил его А. А. Обозинцев. Мы поняли, что будем жить теперь только от доходов. Уже стали негосударственные. По делам да и по взглядам мы были все это время ближе к Союзу — денег для нас («банкиров — красных агробаронов») у правительства РФ не было, а ЦБ Г. Г. Матюхина наращивал давление на А. А. Обозинцева. До поры выручало то, что коллектив подобрался хороший и в обиду руководителя не давал.

Тем временем с хозяйств в 1990 году долги списали, «забыв», что они продолжали по-прежнему висеть на нас. Пришлось много усилий потратить на решение этой проблемы. Так что для нас кризис неплатежей пришел не снизу, а бюрократическим обвалом сверху. Бюджетных денег

---

---

## Н. М. Матусеев

---

---

становилось все меньше — надо было разобраться с уже имевшимися финансами и вложить их максимально быстро и удачно, чтобы деньги просто не пропали. Иногда, даже в хаосе тех лет, это удавалось. Стала на местах проявляться инициатива. В том же Ногинске мы выдали валютный кредит на колбасный цех при свинокомплексе, рассчитались с нами быстро (кредит был под 5%).

С Г. Г. Матюхиным и ЦБ РФ я лично не воевал — смотрел на все это со стороны, как сотрудник Агропромбанка. После путча 1991 года начали создавать Россельхозбанк, возглавил его бывший руководитель Республиканской конторы Агропромбанка Н. П. Лихачев. А. А. Обозинцеву в новом банке места не оказалось. У нас с ним всегда были очень доверительные отношения, и мне трудно было смириться с этим решением.

Накопив некий капитал, мы участвовали и в создании других банков — Автобанка, Авиабанка, которые к сельскому хозяйству никакого отношения не имели. В Авиабанке я был членом совета директоров. Были у Россельхозбанка доли и в Альфа-банке, и в ТОКОбанке. Деньги в этих банках были, однако их эффективного возврата не было! А в хаосе тех дней и быть не могло. А вот воровства кредитов и денег в Агропромбанке, Агробанке СССР и Россельхозбанке не было до самого конца его существования, учет и контроль у нас были налажены как во времена СССР.

Подводя итоги, прихожу к выводу: неважно, какая структура (Госбанк, Агропромбанк, Агробанк) создается, важно, какие люди в ней работают! Жизнь в 80-е годы XX века выдвигала требования о необходимости реформирования всей системы хозяйства, в том числе и банковской. Но сами знаете, что потом началось и с казенными деньгами, и со сбережениями населения, и с обманутыми вкладчиками, и с дефолтом-98...