

**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 этом городе. Как экономист я получала 90 рублей. Кадров не хватало, а работы в нашем отделении было очень много. Кроме того что город Люберцы 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 её уже два года не отпускали в отпуск. Надежды коллеги оправдались, вместе мы проработали всего неделю, и она уехала отдыхать, 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 сель-



**Людмила Алексеевна
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»

скому 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, клиенты 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 профессионалами высокого класса, некоторые кандидатами наук, не менее квалифицированными были и их главные бухгалтера. Так прошло моё «боевое» крещение в начале 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 мелиоративное строительство 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 прошёл 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,

Людмила Алексеевна Шабалкина

через полтора года работы получила двухкомнатную квартиру в Люберцах, наконец, стала начальником отдела. Поэтому приглашение приняла без особого восторга. В первый приём 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 отделением, 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 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 мелиоративных строек всего СССР. Объёмы 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 объёмов и норм финансирования строек. 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 практически 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 всё 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, только выйдя из самолета, почувствовала существенную разницу с апрелем. 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 существовали казавшиеся вечными 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 включили 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 всё равно остается Агропромбанк СССР, а структуру в целом мы при всех потерях сохраним.