

Юрий Владимирович  
Трушин

**Банкир — профессия не героическая**

Видимо, я один из немногих банкиров, кто выбрал свою профессию осознанно, задолго до окончания школы. Моя старшая сестра Людмила окончила Саратовский экономический институт, факультет «Финансы и кредит». Разница в возрасте у нас — 12 лет. Мы с ней родились и выросли в Волгоградской области, в небольшом городке Фролово. Это даже не город, а посёлок с 30 тысячами жителей. После окончания института сестру распределили в Волгоград. Там она жила с мужем, у которого во Фролово оставался брат, мой ровесник. Мы с ним вместе учились в школе и часто, особенно во время каникул, приезжали в Волгоград. По утрам мы просыпались, сестра давала нам по рублю на мелкие расходы, и мы отправлялись бродить по городу. При этом всегда заходили к ней на работу — в банк. Людмила работала в Тракторозаводской районной конторе Госбанка. Начинала с инспектора кредитного отдела, потом стала управляющей конторой, в конце концов дослужилась до начальника городского управления Госбанка. Мы сидели в банке, а сестра поручала нам выполнять несложные задания — например, что-то написать, напечатать. Брала с собой, когда ходила проверять предприятия. Таким образом, нас с приятелем знали все сотрудники банка и считали за своих. Цирковые артисты часто рассказывают, что их детство прошло на опилках, театральные дети воспитываются за кулисами. Мои же детство и юность прошли в банке. Я приобщился к деятельности кредитного отдела начиная с 3 класса. Сестра рассказывала, чем занимается, какую роль играет банк в решении региональных программ развития экономики, не говоря уже о его значении в жизни предприятий. Я рано узнал, что, согласно нормативам, один инспектор обслуживал примерно 13 предприятий. Это значило, что он был в курсе финансово-хозяйственной деятельности каждого клиента. Сестра показывала мне паспорта «своих» предприятий, где были записаны все сведения — от штатного расписания до режима кредитования. Каждый месяц инспектор вносил в него свежие данные и предложения — например, перевести предприятие на особый режим кредитования либо вообще его прекратить. Это называлось «пре-



**Юрий Владимирович  
Трушин**

**1975–1976**

Экономист кредитно-планового управления городского отделения Волгоградской областной конторы Госбанка СССР

**1977–1978**

Исполняющий обязанности заместителя управляющего Волжским городским отделением Волгоградской областной конторы Госбанка СССР

**1978–1980**

Экономист кредитного отдела Волжского городского отделения Волгоградской областной конторы Госбанка СССР

**1980–1982**

Управляющий Центральным районным отделением г. Волгограда Волгоградской областной конторы Госбанка СССР

**1982–1984**

Управляющий Волжским городским отделением Волгоградской областной конторы Госбанка СССР

**1984–1986**

Студент спецфака Московского финансового института

**1986–1987**

Начальник отдела долгосрочного кредитования управления финансирования и кредитования капитальных вложений Госбанка СССР

рвать выдачу кредита». В числе прочих народно-хозяйственных объектов Людмила вела крупнейшее предприятие города — Тракторный завод. Мало кто мог представить объём свалившейся на её плечи работы. Зато я это отлично понимал. Причём мне очень понравилась профессия банковского служащего, я рано осознал её важность. Понял, что этот человек посвящён во все нужды предприятия, досконально знает его экономику, осуществляет контроль состояния баланса, выдачи заработной платы. Кроме того, тесно взаимодействует с директором, его заместителями, главбухом.

В отличие от меня мой друг и родственник не стал банкиром, а подался в инженеры-строители. Я же к 8-му классу твёрдо решил идти по стопам сестры и поступать в Саратовский экономический институт на факультет «финансы и кредит». Для этого после 9-го класса поступил на заочные платные курсы по подготовке абитуриентов в Московский финансовый институт. За умеренную плату мне присылали программу обучения и задания по математике, географии, истории. Писал контрольные работы, посылал их в Москву и получал оценки с пояснениями. На этих курсах проучился целый год.

В 10 классе нас, учеников, несколько раз собирало руководство школы и расспрашивало, кто в какой вуз собирается поступать. Мои одноклассники в основном называли политехнический или авиастроительный институты. И только один я заявил, что решил подавать документы в экономический. Естественно, многие смеялись над моим выбором. Даже наш завуч Иван Яковлевич Долгов с издёвкой говорил: «Ну, выйди, расскажи, как ты будешь в нарукавниках деньги считать». Что и говорить, банкир — профессия не героическая.

В 1971 году, получив аттестат зрелости, я сел в поезд и поехал поступать в Саратовский финансовый. Путь по железной дороге от Фролово

## Юрий Владимирович Трушин

### 1987–1988

Первый заместитель начальника управления финансирования и кредитования капитальных вложений Госбанка СССР

### 1988–1989

Заместитель начальника управления финансирования и кредитования капитальных вложений Агропромбанка СССР

### 1989–1991

Заместитель председателя правления Агропромбанка СССР

### 1991–1993

Первый заместитель председателя правления Россельхозбанка

### 1994–1997

Председатель правления Россельхозбанка (затем Агропромбанка России)

### 1998–1999

Председатель правления банка «СБС-Агро»

### Наст. время

Председатель правления ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»

до Саратова с пересадкой пролегал мимо Волгограда, поэтому в областной центр я не заехал.

Нас, иногородних абитуриентов, поселили в общежитии. На кредитно-экономический факультет нужно было сдать 4 экзамена — 3 профильных и сочинение, которое в общем количестве баллов не учитывалось. По математике, географии и истории мне поставили три четвёрки. Таким образом я набрал 12 баллов. Конкурс был серьёзный, и проходной балл на отделение «финансы и кредит» был 13. В тот год туда набирали три группы по 25 человек, ещё 25 человек должны были получать специальность — бухгалтерский учёт в банке.

Прежде чем идти читать списки поступивших, по дороге в институт зашёл на почту и дал маме телеграмму: «Конкурс большой могу не поступить». В институте прочитал списки и не нашёл в них своей фамилии. Ужасно расстроился. Я не представлял, как вернуться домой, не поступив в вуз. У меня оба родителя были на пенсии. Отец, инвалид войны, в это время был тяжело болен и лежал в госпитале. В семье считали каждую копейку. Поэтому на меня была вся надежда.

Узнав, что я потерпел неудачу, они бы испытали шок.

У меня в Саратове жил дядя — двоюродный брат мамы, Александр Иванович Лавлинский. Он был председателем экзаменационной комиссии экономического института — правда, он не принимал госэкзамены, а занимался распределением. Когда я приехал в Саратов, то постеснялся к нему обращаться. Посчитал это неудобным. Он вообще тогда не знал, что я поступаю. Александр Иванович был интересным человеком — руководил Саратовской областной конторой Госбанка. Он был нашим земляком, как и моя мама, родился и вырос недалеко от Фролово — в деревне Арчидинке. Там в то время ещё жили его родители. Деревенский парнишка совершенно случайно стал банкиром. После войны был заместителем председателя Русско-иранского банка в Тегеране. Работая в Главном валютном управлении Госбанка СССР, он попросил послать его в низовую структуру, чтобы изучить работу банка изнутри. Его назначили начальником районного отделения Госбанка в городе Балашове Саратовской области. Затем он, продвигаясь по служебной лестнице, вышел на областной уровень.



Школа банковского ученичества при сталинградской конторе. 1934 г.

Просмотрев списки, я снова пошёл на почту и дал вторую телеграмму: «Не поступил выезжаю домой». После этого подумал, что надо бы прочитать списки более внимательно. Вернулся в институт. Оказалось, что прочёл только списки поступивших в группы «финансы и кредит». А была ещё группа «бухучёт в банке». Читаю и нахожу свою фамилию. Поскольку проходной балл там был 12, меня в неё зачислили. Пошёл к декану, представился, а он заявляет: «А я тебя третий день жду. Мужиков не хватает, поэтому я проявил инициативу и зачислил тебя на бухучёт. Какая разница?! Факультет один, во всех группах первые три года учат одним и тем же дисциплинам. Пиши заявление, а дальше разберёмся». Так я стал студентом. Сбегал на почту, дал маме третью телеграмму: «Поступил приеду конце августа». Всех поступивших иногородних абитуриентов запрягали на пару недель ремонтировать общежитие. Походим на работу дня три, после чего выяснилось, что делать нам нечего, и всех отпустили по домам. Приезжаю во Фролово, оказалось, что маме принесли все три телеграммы сразу. Она растерялась, не могла ничего понять и понесла их отцу в больницу. Он посмотрел на даты и установил последовательность отправления. Решили, что вроде бы я поступил. Тем не менее вижу, отец до конца не верит, что меня приняли. Он был тогда в тяжёлом состоянии и через год умер. Отец был профессиональным политработником, после фронта какое-то время служил в армии, но сказались полученные на войне раны. Как мог, старался его убедить, что я всё-таки стал студентом. Отец всё равно продолжал сомневаться: «Ты мне скажи по секрету правду. Давай матери не будем

## Юрий Владимирович Трушин



Школа банковского ученичества при сталинградской конторе. 1941 г.

ничего говорить». Тем не менее к 1 сентября меня собрали и отправили в Саратов. Однако я чувствовал себя неловко, и в конце сентября, получив студенческий билет, специально приехал на выходные, чтобы показать его отцу. Только это окончательно его убедило.

Вернувшись в Саратов, я отправился в гости к своему дяде Саше. Когда-то мы с родителями к нему приезжали. Детей у А. И. Лавлинского не было, поэтому он относился к нам с сестрой по-отечески. Меня звал сынком, а её дочкой. Когда сестра с первого раза не поступила в университет, она целый год работала у него секретаршей. Конечно, я должен был прийти к нему сразу, ещё до экзаменов, но уж очень не хотел, чтобы он вмешивался в моё поступление и как-то мне помогал. Зато когда поступил, пришёл, чтобы сообщить дяде Саше радостную новость.

После первого курса я уже был не таким стеснительным. Учился хорошо, всегда получал стипендию, несколько семестров даже повышенную. Тогда и попросил дядю Сашу помочь мне перейти с бухгалтерского на кредитное отделение. Он при мне позвонил ректору и тот ответил: «Никаких проблем». После первого года обучения кто-то выбыл, группы перетасовывали, появилась возможность перевести меня на отделение «Финансы и кредит». Предметы были одни и те же, поэтому ничего даже досдавать не пришлось.

Летом поехал в стройотряд — нужны были деньги. Работал на стройке. После второго курса записался в стройотряд проводников поезда. Так до конца института и подрабатывал на железной дороге в свободное время. Получив квалификацию проводника, на 1 Мая, ноябрьские праздники или Новый год брал путевой лист и уезжал. Платили 52 копейки в час — это считалось неплохо для студента.



Коллектив Палласовского отделения Госбанка.  
60-е годы.

Преддипломную практику я проходил в Тракторозаводском районном отделении Волгоградской областной конторы Госбанка СССР, которым к тому времени руководила моя сестра. Таким образом, в нашей семье начала создаваться трудовая династия банковских служащих.

Несмотря на то что я защитил диплом и сдал госэкзамены на отлично, диплом у меня был не красный — немного не дотянул по оценкам. Хотел попасть в Волгоград.

Выпускников было 100 человек, моя очередь на распределение была 21-я. А в Волгоград набирали человек 7. Тут дядя Саша, который возглавлял государственную комиссию по распределению выпускников института, помог мне во второй и последний раз в жизни. В 1975 году я и ещё несколько человек поехали на работу в Волгоград. Впоследствии все до одного стали управляющими отделениями Госбанка. Меня зачислили на должность экономиста кредитно-планового управления городского отделения областной конторы Госбанка.

Предприятия, которые мне достались для курирования, в основном были аграрные. Среди них — крупнейшая в стране птицефабрика, она находилась в черте города. Ещё я вёл ликёро-водочный завод и тресты — строительный и министерства водного хозяйства.

Через год, в мае 1976-го, меня призвали в армию. В институте не было военной кафедры, поэтому пришлось год служить срочную. Привезли в Московский военный округ ПВО. Полк, в который меня зачислили, был ленинградский, назывался Путиловский. В то время начались осложнения в отношениях с Китаем. Полк перебросили на укрепление советско-китайской границы в 6 километрах от Амура. Мы оказались на пустыре. Окопались, начали с нуля обустраиваться. Кстати, этот полк до сих пор стоит на том самом месте. Его штаб находится в городе Заветинске.

Через год вернулся в Волгоград, и меня назначили исполняющим обязанности заместителя управляющего Волжским городским отделением Госбанка. Город Волжский — один из крупнейших промышленных городов Нижнего Поволжья, второй по величине в области, расположен на левом берегу реки Ахтубы, в 20 километрах от Волгограда. Волжское отделение было одним из крупнейших в Союзе, обслуживало всё трёхсоттысячное население города. Районов в Волжском не было. У управляющего было два заместителя. Один из них болел, и меня временно определили на его место.

## Юрий Владимирович Трушин

В связи с тем что он на работу так и не вышел, я продолжал работать. Коллектив оказался хорошим, дружным, сильным в профессиональном отношении. 110 человек — и практически все женщины. Из мужиков только я и управляющий — Анатолий Николаевич Мешков. Он работал в местном отделении с 1952 года, с момента возникновения города. Вначале ему под банк отвели военно-полевую палатку, и он начал в ней обслуживать строителей. Окончил Московский финансовый, учился в одной группе с Петром Яковлевичем Пчелиным, ставшим потом первым заместителем председателя правления Госбанка СССР.

В армии я стал кандидатом в члены КПСС, в Волжском вступил в партию, и меня выбрали председателем профсоюзной организации отделения.

В 1978 году в системе Госбанка решили существенно повысить заработную плату — на 25–30%. Такого солидного повышения до тех пор не было. К этой кампании долго готовились. Банковские служащие до этого получали униженительно мало. У меня как заместителя была зарплата 125 рублей. Раз в квартал нам полагалась премия в размере 25% от месячной (не квартальной) зарплаты. При этом ссудный портфель отделения составлял 2 млрд рублей — это по тем деньгам 3 млрд долларов. Ещё бы, клиентами банка были 28 предприятий союзного значения.

К несчастью для меня, повышение зарплаты проходило за счёт сокращения штатного расписания. В результате у нас сократили одного из двух заместителей. Мешков меня предупредил, что другого зама — женщину, которой осталось всего ничего до пенсии, он сократить не может по этическим соображениям. Выбора не было, самой высокой вакантной должностью был экономист кредитного отдела с зарплатой 85 рублей, которую довели до 105. Получалось, что в результате повышения зарплаты я вместо 125 стал получать 105. Правда, одновременно мне предложили вернуться на руководящую должность в Волгоград, в областную контору, на 130 рублей. Но мне хотелось заниматься живым делом — кредитованием. В нашем отделении заместитель управляющего несмотря на то, что был руководителем, тем не менее, как и все, обслуживал предприятия. Причём, поскольку в кредитном отделе постоянно не хватало сотрудников, вместо положенных 13 предприятий у меня их было 30. В то время строили Волжский пивзавод, и кредитовали его за счёт долгосрочного кредита. Ещё обслуживал ГПЗ–15, Волжский трубный завод, большой химический комплекс, 2 огромных военных завода, на одном из которых было 20 тысяч работающих.

Так что я подумал и решил остаться. Тем более что второй заместитель сидела в кредитном отделе вместе с другими женщинами, а у меня был небольшой отдельный кабинет. Мне пообещали его оставить.

К тому же меня спасал дополнительный заработок. К тому времени мы с мамой продали наш дом во Фролово и купили в Волжском кооперативную

квартиру в 243-квартирном доме. Я был бухгалтером нашего ЖСК, за что получал зарплату. Когда стали строить второй кооперативный дом, я и там стал бухгалтером. Так что на жизнь хватало.

В банке за мной сохранили те же обязанности, в том числе и руководство профкомом. Работать было интересно: Волжский был крупным промышленным центром, который в годы советской власти бурно развивался. Практического опыта я набрался на всю оставшуюся жизнь.

В 1980 году меня пригласили в областную контору и предложили стать управляющим Центрального отделения (Центральным называется один из районов Волгограда), оттуда уходил управляющий. К тому времени сестра стала начальником городского управления Госбанка, таким образом, с 1 августа 1980 года я стал работать под её началом. Взялся за дело с энтузиазмом, меня к тому же сразу выбрали членом райкома партии и депутатом райсовета.

В 1982 году я получил приглашение на учёбу в Москву — на специфакультет Московского финансового института. Послал документы, и меня приняли. Однако управляющий областной конторой Владимир Павлович Орешкин тогда же заявил, что нам срочно нужно ехать в Волжский — к первому секретарю горкома Юрию Николаевичу Пономарёву, там в банке большие проблемы. Приезжаем, Пономарёв меня отлично знал и рассказал, что внутри банка скандал, который необходимо как можно скорее потушить. Для этого надо отправить управляющего Мешкова на пенсию и заменить его специалистом, который в курсе текущих дел отделения.

В. П. Орешкин управлял областным отделением Госбанка с 1964 по 1991 год. Он окончил Ленинградский финансовый институт, и М. С. Зотов, работая в Питере управляющим городской конторы, выдвинул его когда-то на должность управляющим Кировским районным отделением Госбанка. А когда Михаил Семёнович возглавил Российской контору Госбанка, поручил Владимиру Павловичу руководить Тракторозаводским отделением. Потом Орешкин стал начальником городского управления, а вскоре, в 34 года, возглавил и областную контору.

Сталинград был одним из центров взлёта советской индустрии в годы первых пятилеток. Первый тракторный завод в нашей стране вырос в Сталинграде в 1930 году, одновременно с тракторным заводом воздвигалась Сталинградская ГРЭС. Завод «Красный Октябрь» стал в те годы основной базой качественной стали для автотранспортной промышленности страны.

Развитие индустрии потребовало расширения сети учреждений Госбанка и определило основные направления их деятельности. Из приказа по Нижне-Волжской краевой конторе Госбанка №121 от 19.04.1932 г.: «19 апреля с/года открывается Дзержинское отделение Госбан-

## Юрий Владимирович Трушин

ка при Сталинградском тракторном заводе им. Ф.Э.Дзержинского. Задачи вновь открываемого отделения — кредитование сталинградской тяжелой промышленности и кассовое обслуживание предприятий (Тракторный завод, «Красный Октябрь», «Баррикады» и т.д.)...

10 января 1934 года выходит постановление Президиума ВЦИК о разделении территории Нижневолжского края на Саратовский с центром в городе Саратове и Сталинградский с центром в городе Сталинграде. В соответствии с данным постановлением отделения Государственного банка, входившие в Нижневолжскую краевую контору, с 1 февраля 1934 года переходят в подчинение соответствующих краевых контор, то есть 1 февраля 1934 года образуется Сталинградская краевая контора Госбанка.

Из материалов Главного управления ЦБ РФ по Волгоградской области.

Пономарёв в присутствии Орешкина сказал: «Юра, придётся тебе тушить этот пожар, больше некому. Принимай банк!» Конечно, я оказался в непростом положении — в Волжском отделении в течение 30 лет был один и тот же руководитель там всё отлажено и по производственной, и по партийной, и по советской линии. Мне же было 26 лет, и на меня ложилась огромная ответственность. К тому же надо было решить вопрос со спецфаком, куда меня уже приняли, — я даже успел побывать в Москве у курировавшего спецфак заместителя председателя Госбанка Г. А. Трифонова. Все понимали, что если управляющий областной конторой попросит Трифонова отпустить меня, зампред просто не станет его слушать.

Возвращаемся с Орешкиным в Волгоград, заходим к нему в кабинет. Он набирает номер Трифонова: «Тут ко мне пришёл Трушин. Он что-то хочет вам сообщить. Передаю ему трубку». И говорит мне: «На, сам отказывайся». Я стал бормотать что-то про семейные обстоятельства. Григорий Андреевич на меня накричал: «Ты что, с ума сошёл? Приехал, сдал экзамены и отказываешься учиться? Наверное, на тебя Орешкин давит!» В результате разговор с зампредом Госбанка СССР получился для меня нелёгким и оставил неприятный осадок. «Ладно, чёрт с тобой, — зло сказал Трифонов. — Не хочешь — не надо. Дело твоё».

Я сдал дела в Центральном отделении, думал, что Орешкин поедет вместе со мной в Волжский, чтобы представить меня коллективу, но он сказал: «Извини, Юра, но мне некогда, езжай сам, ты же там всех знаешь». Я приехал утром, к началу рабочего дня, сказал: «Привет, девчата, я ваш новый начальник». Все смертельно устали от бесконечных жалоб и сражений внутри коллектива, поэтому очень обрадовались.

В то время отделения имели соответствующую градацию: три категории и вне категории. Волжское отделение считалось «вне категории». Это

значило, что управляющий получал максимальную зарплату 185 рублей и назначался в Москве, в Российской республиканской конторе.

Итак, нужно было принимать дела. Однако Мешков наотрез отказывался появляться в коллективе. Оказалось, что причина начавшейся склоки была в злоупотреблении служебным положением — Мешков в молодости был другом первого секретаря горкома, председателя исполкома и возомнил, что ему всё позволено. Даже жил в здании банка. На первом этаже находились служебные помещения, а на втором — квартиры его и водителя. Во дворе банка они поставили гаражи, где стояли их машины.

Отделение досталось мне в довольно разболтанном состоянии, несмотря на то что от него зависела жизнь города с мощным промышленным потенциалом. Пришлось с головой погрузиться в работу. Первый год я жил в Волгограде и ездил в Волжский на служебной машине. Но однажды меня вызвал первый секретарь горкома и сказал, чтобы я переселялся. Если начальник банка живёт в другом городе, это выглядит не совсем красиво. Председатель исполкома предложил мне выбирать себе жильё. В результате я получил двухкомнатную квартиру поблизости от банка, в добротном доме дохрущёвской постройки. В марте 1982 года, когда мне исполнилось 28 лет, пришлось переезжать в Волжский.

Рабочий день был ненормированным. Кассу закрывали в 9 вечера, к тому же в ней не хватало сотрудников — никто не шёл на низкие зарплаты, поэтому приходилось всё делать самому. Много времени отнимала общественная деятельность. Меня избрали председателем ревизионной комиссии горкома партии, председателем планово-бюджетной комиссии горисполкома, депутатом райсовета. Все постоянно от меня чего-то требовали. То в горисполкоме говорили, что от коллектива банка нужен депутат — представитель рабочего класса. То ставили условие, чтобы мы подобрали девушку-комсомолку до 25 лет. А у меня рабочими считались только кассиры, все остальные — служащие. Вот и выкручивайся! В городской партийной организации города на учёте состояли 25 тысяч коммунистов. Мне как председателю ревизионной комиссии каждый год приходилось проверять все местные партийные организации. Другие члены комиссии помочь не могли: дело в том, что в городе было полно предприятий и руководитель каждого из них должен был быть членом горкома партии. Естественно, для всех не хватало мест, и многих выбирали членами ревизионной комиссии — несмотря на то что они ничего не понимали в денежном учёте. В самом деле, не пошлешь же директора крупного промышленного предприятия проверять, как собирают партийные взносы у его соседей. Поэтому приходилось отдуваться мне. Неудивительно, что я сильно уставал.

В 1984 году, после того как я 2,5 года проработал в должности управляющего и мне стукнуло 30 лет, правление Госбанка неожиданно вернулось

---

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

---

к вопросу о повышении моей квалификации. Мне во второй раз прислали приглашение на спецфак. На мой курс набирали всего 6 человек. Отбор был жёстким. Кроме того что требовалась рекомендация первого секретаря обкома партии, кандидат должен был подготовить реферат по предложенной институтом теме и сдать достаточно сложные экзамены. Наконец всех, кто успешно прошёл испытания, утверждали на правлении Госбанка СССР и согласовывали с соответствующими отделами ЦК КПСС. Из Волгоградской конторы Госбанка СССР в это учебное заведение были командированы двое — до меня туда поступил учиться Паша Гребенников<sup>1</sup>. Он, кстати, тоже оканчил Саратовский экономический институт, но несколько раньше меня.

С 1 сентября 1984 года приступил к занятиям. Учёбу осложняло то, что я не знал ни одного иностранного языка. Зато у меня был огромный опыт практической работы. Так что для освоения английского пришлось потратить немало сил.

Предстояло учиться два года. К концу второго курса, в апреле 1986 года, меня направили на трёхмесячную стажировку в Лондон — в Московский народный банк. Возглавлял его Дмитрий Яковлевич Пензин, по прозвищу Дяпа (по его инициалам). Зампредом был Александр Петрович Семикоз. Директорами в то время работали Александр Осипцев — он потом стал зампредом ВТБ, Сергей Коньчев (возглавивший Банк Развития), Алексей Симаков. Что и говорить, сильная профессиональная команда. Отработал на совесть. Вернулся на спецфак, получил красный диплом.

Тем временем в Госбанке СССР начались большие перемены. В январе 1986 года банк возглавил В. В. Деменцев, хорошо знавший спецфактовцев, так как там кроме нашего курса из 6 человек учились ещё 10 минфиновцев. А Виктор Владимирович до прихода в Госбанк был первым заместителем министра финансов СССР. Первым делом Деменцев прошёлся по кадрам. Обругал правление за то, что в нём полно непрофессионалов, после чего обратил внимание на выпускников спецфака. Оказалось, что минфиновцы идут в центральный аппарат Минфина, а из нашей шестёрки всех москвичей распределили во Внешторгбанк и за границу. Я один был с периферии, поэтому претендовать на работу в совзагранбанках (а именно ради подготовки кадров для них и создавался спецфак) я не мог. Желающих поехать туда всегда было достаточно. Мне, скорее всего, предстояло возглавить одну из областных контор Госбанка. В частности, я получил предложение поехать в Липецк. Но жизнь нарушила эти планы.

Меня пригласили в правление Госбанка СССР. Управление кадров тогда возглавлял Н. А. Иванов. Он сказал, что я буду работать в правлении

---

<sup>1</sup> Павел Петрович Гребенников с 1993 по 1996 год занимал должность председателя правления Газпромбанка. Умер в 1996 году. — *Прим. авт.-сост.*



Конкурс «Мы и наша профессия». В первом ряду, второй слева — Ю. В. Трушин

Госбанка СССР, и предложил на выбор несколько вариантов. В частности, в управление финансирования и кредитования капитальных вложений, куда входил отдел долгосрочного кредитования. В нём было сосредоточено всё долгосрочное кредитование Советского Союза. Так меня назначили его начальником. В нашем ссудном портфеле было 90 млрд рублей. Для сравнения — ссудный портфель Стройбанка составлял 10 млрд. Так что в 32 года я стал «начальником» практически над всеми длинными деньгами страны.

Надо отдать должное Деменцеву — он тут же организовал для меня квартиру. Дали возможность выбрать наиболее подходящую. В ноябре 1986 года я получил ордер. Параллельно мне поручили заниматься повышением квалификации специалистов. Я стал читать лекции. Хотя у меня в группе было два доктора наук и один кандидат, после первого же занятия я понял, что как специалисты они были пустым местом. Вскоре меня пригласили в Дзержинский райком партии, избрали членом ревизионной комиссии. А в этом районе столицы проживало полмиллиона человек, из них тысяч 70–100 коммунистов.

За дело я взялся всерьёз. Сразу освоил новый круг обязанностей. Это было невероятно ответственное направление, но меня оценили в области кредитования капитальных вложений как профессионала. Пришлось вплотную взаимодействовать с Госпланом СССР. Мы разрабатывали общесоюзный кредитный план, особенно в части долгосрочных кредитов. Госплан этот раздел утверждал и вписывал в общий народно-хозяйственный

---

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

---

план страны, который утверждался уже специальным постановлением правительства. После этого наш отдел принимал под свою опеку все объекты долгосрочного кредитования — достаточно большой сегмент экономики, относившийся в основном к агропромышленному комплексу. Практически все промышленные объекты страны строились за счёт бюджетных денег, которые поступали через Стройбанк, а строительство, реконструкция и техническое перевооружение объектов АПК финансировалось за счёт долгосрочных кредитов на срок до 20 лет — в зависимости от окупаемости. Наше управление в Госбанке как раз и ведало финансированием агрокомплекса страны, в том числе и всей мелиорации. На это направление нам выделили 25 млрд рублей. Ещё наш отдел вёл лесную и рыбную отрасли.

Тогда АПК был полностью в ведении Госбанка. Всего в Госбанке создали три управления, работавшие на агропромышленный комплекс. Управление краткосрочного кредитования, управление финансирования и кредитования капитальных вложений и кредитно-экономическое управление АПК — наше планово-экономическое управление. Мы были фактически банком в банке: несколько управлений по обслуживанию АПК со своим ПЭУ и возможностью использовать всю филиальную сеть Госбанка СССР. У нас, аграриев, было сосредоточено больше 60% кредитного портфеля страны.

В то же время мне не давал покоя вопрос, который я задал специалистам экономического отдела ЦК КПСС. Почему мы финансируем деятельность колхозов, совхозов и потребкооперации исключительно в виде долгосрочных кредитов? Наконец мне популярно объяснили: «Ты посмотри на их форму собственности. У колхозов и потребкооперации она кооперативная. Поэтому мы никогда не выделим им бюджетные деньги — только кредиты, пусть даже на самых щедрых условиях, например, под 0,5% на 25 лет. Зато если кто-то из них захочет сменить форму собственности или каким-то образом куда-то отделиться, мы тут же скажем: «Сначала посчитайте, сколько вы нам должны!» Долг в виде кредитов Госбанка висел на аграрном секторе тяжким грузом, не позволяя сделать шаг вправо, шаг влево.

Самые серьёзные проблемы возникли у меня, когда после 1986 года в рамках антиалкогольной кампании в СССР стали вырубать виноградники. Уже через две недели пришлось вылетать в командировку в Молдавию. Наши клиенты выдвигали совершенно справедливое требование: «Вы нам дали кредит на 8 лет и тут же у нас вырубали виноградники. Чем прикажете возвращать? Списывайте задолженность». Я пошёл в ЦК КПСС. Объясняю, что никто не подумал, куда девать такую ссудную задолженность. В некоторых регионах другого бизнеса, кроме виноградарства, нет.

Вскоре землетрясение потрясло город Спитак в Армении. Обрушилось много домов, на строительство которых наш банк давал 20-летний кредит. Ездил и туда, понял, что возврата денег не будет. Но в ЦК КПСС и Госпла-

не даже слышать не хотели ни о каком списании средств. Так что мы тогда «попали» основательно.

В нашем управлении, как и в правлении Госбанка, был один заместитель начальника, все остальные — через тире. Как и в министерствах — один первый заместитель освобождённый, а остальные были ещё начальниками тех или иных отделов. Возглавлял наше управление финансирования и кредитования капитальных вложений Н. М. Матусеев. Его заместителем был Д. А. Чикунов. Неожиданно он умирает. Начинают смотреть, кого назначить на его место. И эти зубры банковского дела, руководители огромного управления, проработавшие по 30 лет в Госбанке, выдвигают мою кандидатуру. При этом весь коллектив даёт согласие, чтобы я, в сущности пацан с периферии, стал их начальником.

### Переход на двухуровневую банковскую систему

Как только в 1987 году меня назначили первым заместителем, В. В. Деменцев начал в Госбанке методологическую революцию. Заставил переписать все до одной инструкции, чтобы их упростить. Набор инструкций по финансированию и кредитованию капвложений представлял собой увесистый том в несколько сот страниц. Деменцев на совещании начал трясти этим кирпичом и ругаться, что мы развели бюрократию. Приказал, чтобы сократили его до 30 страниц. Как известно, первый заместитель управления — это всегда составитель инструкций. Я считал, что инициатива председателя Госбанка была поспешной и непроработанной, но делать нечего — приказ. Как можно уместить на нескольких страницах такую сложную вещь? Инструкция — это прежде всего методологическое указание на все случаи жизни, которым руководствуется экономист, находящийся в самом низу банковской иерархии и выполняющий практическую работу. Ему необходимо, чтобы всё было разложено по полочкам и не было ни одного случая, допускающего двоякое толкование. Иначе это не инструкция, а набор лозунгов.

Передо мной встала нелёгкая задача. Я попросил каждого специалиста написать свой раздел. Получились те же 500 страниц, которые мне предстояло ужать до 30. Тогда мы нашли выход из положения. Каждый заместитель написал свою сокращённую инструкцию, я всё объединил, однако устно мы объясняли сотрудникам региональных отделений: «Вот вам новая инструкция, но всё равно держите на столах старую».

Одновременно с моим назначением первым замом в Госбанк поступили бумаги по банковской реформе. Ещё в начале 1986 года в кругах, близких к ЦК КПСС, начали говорить о перестройке банковской системы. Инициатором выступил председатель правления Стройбанка СССР Михаил Се-

мёнович Зотов. Где-то к концу 1986 года идея реформы обрела полуофициальный статус. Создали рабочую группу, куда включили всех первых заместителей. Сначала от Деменцева поступила команда обосновать, что вообще не нужно никаких реформ — должен остаться один Госбанк.

К тому же в самом Госбанке было немало скептиков, которые считали, что нет нужды делить главный банк страны на несколько банков — а это был едва ли не центральный момент реформы. К середине 1987 года мнение о ненужности банковской реформы укрепилось среди большинства профессионалов. Во всяком случае в том виде, в каком она виделась её инициаторам. Непонятна была конечная цель. В результате мы написали отрицательные заключения на концепцию реформы.

Отнесли наше «творчество» в ЦК. Документ рассматривали на Секретариате и на Политбюро. И вот однажды Виктор Владимирович вернулся с очередного заседания в ЦК с новым «ценным указанием» — всё переписать с точностью до наоборот, готовить заключение с положительной резолюцией. При этом В. В. Деменцева, как главного банкира страны, назначили официальным инициатором преобразований в банковской сфере. Именно он привлёк меня в число разработчиков концепции новой банковской системы.

После принятия соответствующего постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР в июле 1987 года началась работа по созданию программы функционирования новых кредитных образований. Было решено выделить из Госбанка несколько специализированных банков, в том числе Агропромбанк. Мы в управлении поняли, что нам предстоит подготовить для себя рабочую площадку. Главным в деле преобразований назначили начальника планово-экономического управления Госбанка СССР В. С. Захарова. Специалисты разбились на группы. Наша писала свою часть, связанную с Агропромбанком, другая — по Промстройбанку, третья — по Жилсоцбанку. Ориентиром у нас был устав Госбанка СССР. Творчески его перерабатывая, выбирая нужные положения, мы создавали новые документы. Реформа пошла по чисто формальному пути выделения из Госбанка четырёх профильных банков.

За аграрный блок программы отвечал В. В. Кочкарёв — будущий руководитель кредитно-экономического управления, зампред и член правления Агропромбанка. Нашу аграрную группу курировал заместитель председателя правления Госбанка СССР Виктор Родионович Архипов. Он стал первым заместителем председателя правления Агропромбанка СССР.

А председателем союзного Агропромбанка стал Александр Александрович Обозинцев, первый зампред Госбанка СССР, курировавший АПК. Его вызвали из отпуска и назначили председателем, не освободив от прежней должности. Банка ещё не существовало, но руководитель уже был. В июле 1987 года, сразу после июньского пленума ЦК КПСС, посвящённого бан-

ковской реформе, его кандидатуру, как и председателей других спецбанков, утвердили на Политбюро.

Обозинцев заявил нам, что мы всем блоком, как и ожидалось, перейдём в Агропромбанк. Стали ходить уже к Обозинцеву и предлагать свои идеи. Засели за разработку структуры банка — писали документы, что называется, уже под себя. Составляли штатное расписание, должностные инструкции, прописывали функции каждого управления.

В результате Агропромбанк собрал 65% аппарата Госбанка СССР. Одновременно начался раздел филиальной сети — той, которая была прежде у Стройбанка и у Госбанка СССР. Агропромбанк получил более 70% сети Госбанка СССР — 3,5 тыс. отделений со 110 тыс. сотрудников. Промстройбанк получил большинство отделений своего предшественника — Стройбанка. Жилсоцбанк — сеть городских отделений Стройбанка. Ему достались предприятия торговли и жилсоцбыта, и то не все — государственная торговля составляла 47% всего объёма товарооборота, остальное было за Центросоюзом, который состоял на обслуживании в нашем банке.

У нас сразу были созданы управления Агропромбанка по аналогии с госбанковскими. Нам отдали часть бухгалтерии. Заместитель главного бухгалтера Госбанка Вячеслав Сергеевич Новиков стал нашим главным бухгалтером. Досталось Агропромбанку и операционное управление Госбанка и, что очень важно, резервные фонды государства. У остальных банков были только оборотные средства, резервы они по вечерам свозили к нам.

Пока работала комиссия по созданию спецбанков, Деменцев уже понимал, что его сменят. Однажды он собрал нас и сказал: «Ребята, спуститесь на землю. Поинтересуйтесь, выделены ли вам фонды материального обеспечения на следующий 1988 год. Вы завтра на чём собираетесь готовить документы? Есть ли у вас бумага, бланки? Всё же сейчас выписано на Госбанк СССР. Надо же эти фонды как-то разделить». Признаться, его слова стали для нас холодным, отрезвляющим душем. Нам было что делить. В результате резкого и одновременного повышения статуса большого числа людей соответственно выросли и потребности. Раньше одна служебная дежурная машина полагалась на двух членов правления (всё правление состояло, кажется, из 11 человек). По машине имели зампреды и председатель. После реформы в каждом новом банке стало по пять зампредов, претендующих на автомобиль, причём чёрную «Волгу» и непременно со спецномерами. В комнате для отдыха все водители уже не помещались.

Пик разделения пришёлся на декабрь 1987 года. Промстройбанком и Жилсоцбанком занимался М. С. Зотов. У них была своя территория, и мы с ними особо не конкурировали. Наши основные бои шли на Неглинке, в здании Госбанка. Начальников стало много, и все захотели получить просторные кабинеты. В здании Госбанка СССР кроме него находились союзные

---

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

---

Агропромбанк, Сбербанк, часть Внешторгбанка. Бывшие друзья — недавние зампреды Госбанка — начали между собой ссориться. Я как секретарь парткома Агропромбанка разругался со своим коллегой из Госбанка по поводу того, кто где будет сидеть. Вынесли этот вопрос на партком. Все бросились строчить друг на друга жалобы.

Для урегулирования споров председатели и секретари парткомов банков собрались в феврале 1988 года у только что ставшего председателем Госбанка СССР Н. В. Гаретовского. Все возбуждены, шумно доказывают свои права на дополнительные площади. А Николай Викторович, человек деликатный, мягкий, не выдержал нашей ругани, спрашивает собравшихся: «Вы от нас отделились, после этого у вас хоть один новый человек прибавился? Нет. Даже убавилось. До сих пор все сидели нормально? Все! Почему же вы раньше умещались в здании, а теперь нет? Я человек новый, поэтому предлагаю вам сесть там, где вы сидели, и успокоиться». И покинул зал.

1 января 1988 года систему удалось запустить. Только в Российской Федерации было 1800 отделений Агропромбанка. По всей стране — 3500, то есть практически в каждом сельском районном административном центре. Однако не обошлось без перегибов. Я ездил в Загорск смотреть, как технически проходит разделение на местах. Несмотря на то что Агропромбанку отходили отделения Госбанка, в каждом районе назначили уполномоченного Госбанка. В его обязанности входило контролировать денежное обращение, которое оставалось за ними. Фактически уполномоченный был надсмотрщиком за деятельностью новых банков. В частности, изучал наши кассовые планы. А в районе тогда было создано иногда по три банка, и у каждого был свой кассовый план. По району же был один кассовый план. Его составлял уполномоченный, сводя воедино планы отделений спецбанков. Больше делать ему было абсолютно нечего, а зарплату он получал как руководитель отделения спецбанка. Поэтому многие наши управляющие охотно переходили на должности уполномоченных Госбанка. К тому же вставал вопрос, кто главнее и кто должен остаться в единственном кабинете.

Институт уполномоченных существовал месяца три, после чего стало понятно, что он себя не оправдывает, а эти люди только мешают делу. «Хлебная» должность сгубила карьеру многих специалистов. Чтобы ликвидировать этот никому не нужный аппарат, пришлось принимать специальное решение Секретариата ЦК КПСС. В апреле 1988 года всех уполномоченных сократили, они остались на улице. К сожалению, эти вчерашние руководители районного масштаба успели переругаться со спецбанками, поэтому их не взяли туда на работу. Когда уполномоченных упразднили, в районах оставили по одному банку. Кассовый план стал районным, каждый спецбанк забирал из него свою часть.

На первых порах взаимоотношения между спецбанками и Госбанком представляли собой сгусток негативной энергии. При Госбанке создали так называемый Центральный совет Госбанка под председательством Гаретовского. В него входили все председатели спецбанков. Наши заседания проходили тяжело. Михаил Семёнович Зотов демонстративно игнорировал слова председателя совета Н. В. Гаретовского — даже садился повернувшись к нему спиной.

Название моей должности в новом банке практически не изменилось. Я остался первым заместителем начальника управления финансирования и кредитования капвложений — то есть рабочей лошадкой. Начальник управления был ещё и зампредом правления банка, и у него не оставалось времени вникать во все дела управления. Это было моей задачей.

Кроме того, Обозинцев предложил мне одновременно возглавить партийную организацию Агропромбанка СССР. При этом если в Госбанке партторги были освобождённые, то в спецбанках они работали на общественных началах — несмотря на то что в нашей партийной организации состояло на учёте 60 тысяч коммунистов.

Кандидатуру партийного руководителя такого масштаба в то время приходилось согласовывать в 28 инстанциях — от Дзержинского райкома КПСС до Секретаря ЦК КПСС Н. Н. Слюнькова. Меня утверждали на бюро райкома, московского горкома партии, в экономическом отделе и орготделе ЦК, на Секретариате ЦК, которое вёл Л. Н. Зайков. Причём перед каждым согласованием приходилось подолгу, иногда по полдня, ждать в очереди в приёмной. Встречаться сначала со вторым секретарём, потом с первым и так далее — с заместителем заведующего сектором ЦК КПСС, с заместителем заведующего отделом.

В приёмной у Зайкова я оказался вместе с сыном Аркадия Райкина — Константином Райкиным. Его утверждали главным режиссёром Театра «Сатирикон». Мы с ним сидели на соседних стульях и ждали. Наконец нас пригласили. Первым утверждали Райкина. Зайков — функционер из питерской обоймы, сказал, что хорошо знал отца Константина, потом заметил: «Сейчас везде только и делают, что обличают. Уже над всем успели посмеяться. Не знаю, чем ты в наше время собираешься смешить народ». Потом перешли к моей кандидатуре. Вижу, Зайков не понимает, о каком банке идёт речь. Сказал: «Постойте, это же Москва. Какой ещё Агробанк? Сколько же у нас теперь банков?» Даже член Политбюро ЦК КПСС не мог уследить за перипетиями банковской реформы. Ему объяснили, что это банк всеобщего значения, поэтому требуется решение такой высокой инстанции.

Тогда предельно серьёзно относились к секретарям парткомов союзных министерств — а Агропромбанк был к ним приравнен и наш председатель был членом Совета министров СССР.

---

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

---

После всех согласований меня избрали секретарём парткома. Пришлось одновременно серьёзно заниматься и созданием банка, и партийными делами. На меня свалилась куча обязанностей. Мы же формировались, надо было выезжать на места. Начались многочисленные командировки по стране в связи с созданием республиканских, потом областных, а затем и районных филиалов и отделений АПБ. Не мудрствуя лукаво решили назначить зампредов 15 республиканских Госбанков председателями правления соответствующих Агропромбанков. Например, российский Агропромбанк возглавил Николай Петрович Лихачёв, работавший первым замом председателя российской конторы Госбанка СССР. Исключений было немного. В частности, руководитель конторы Госбанка Московской области Дмитрий Львович Орлов возглавил наш банк в Подмосковье. То же самое сделали глава Краснодарской краевой конторы Госбанка А. А. Митягин (в настоящее время начальник Главного управления Центрального банка РФ по Краснодарскому краю), Ростовской — К. Д. Рожков. Они не могли оставить свою сеть, так как, будучи сильными хозяйственниками, понимали, что без неё работать нельзя. Было сделано исключение в Азербайджане. По просьбе местных властей Агропромбанк республики возглавил первый заместитель министра финансов республики.

В дополнение к банковским заботам нужно было каждый месяц проводить партсобрания. Получалось, что я стал «слугой двух господ». Даже в ЦК КПСС приходилось бегать по двум направлениям сразу. По делам банка — в сельхозотдел. А в экономический и оргтдел — уже по партийной линии. Так и носился, пока в связи с повышением не сдал пост секретаря парткома.

К апрелю 1988 года мы уже имели полную картину реформирования банковской системы. Как простой результат арифметического деления Госбанка СССР на части в некоторых районах страны функционировало по два-три государственных банка, дублирующих функции друг друга. Спецбанкам удалось завершить раздел собственности, и мы занялись составлением квартального баланса. Он производил удручающее впечатление — сплошные перекосы, путаница. Самое неприятное, что у нас на балансе были все сельхозпредприятия страны. Но часть из них кредитовали в Промстройбанке и Жилсоцбанке. Происходило это, когда в районе, где они находились, не было отделения нашего банка, а был только Промстройбанк или Жилсоцбанк. Куда идти клиенту, который находится у нас на балансе? В таких случаях он попадал на баланс Промстройбанка. А как тогда Агропромбанку выдавать ему кредит? Ездить за тридевять земель? Да и непонятно, кто будет отвечать за его возврат. К тому же в Агропромбанке оказалось в разы больше промышленников, чем у них аграрников. Возникла неразбериха. Из Промстройбанка нам пересылали часть баланса, свя-

занную с сельскохозяйственными предприятиями, мы вставляли её в свой, а Промстройбанку отсылали их часть. Получалось, что я вроде бы обслуживаю клиентов, выдаю им кредит, а он попадает в баланс Промстройбанка. Дурь какая-то! Получается, от реформы один вред, а пользы никакой.

Стали думать. Решили, кто в чей баланс попал, пусть там и остаётся, а мы будем передавать коллегам лимиты на определённую сумму и посылать друг другу лимитки. При этом совсем не наша ссудная задолженность автоматически переводилась на Агропромбанк. Аналогично поступал и я — если в «моём районе» находились промышленные предприятия, кредитовать их мог только наш банк, хотя они были на балансе Промстройбанка, но уже никого не волновали просрочки этих организаций. Да хоть вообще не отдавайте! Банк выполнял только агентские функции. Подобное переплетение было повсеместно.

Естественно, мы сразу урезали лимиты своим аграрным предприятиям, которые попали в Промстройбанк, стали выделять им меньше средств. С какой стати нам отдавать другим банкам свои деньги? С другой стороны, промышленники стали предъявлять нам претензии. «Когда я обслуживался в Госбанке, мне полностью давали то, что положено, — возмущался директор какого-нибудь предприятия из Средней Ахтубы. — А теперь Промстройбанк выделяет урезанный лимит. Мы просим, а они говорят, что у них нет денег». Мы тоже не могли отдать им свой лимит.

Создалась ситуация, когда банки просто стали мешать друг другу. В апреле 1988 года вопрос рассмотрели в ЦК КПСС. Попытались снять эти противоречия. Задумались, зачем маленькому району по 3–4 банка — Промстройбанк, Жилсоцбанк, Сбербанк, Агропромбанк. Курам на смех. Расплодилось огромное количество чиновников. Из ЦК поступила директива подготовить предложения. Вскоре нас всех собрали и приняли запоздалое решение оставить по одному отделению на район — того банка, у которого в районе больше профильных организаций и чей кредитный портфель составляет свыше 50% от общего объёма. Остальные отделения закрыть. Так сделать везде, кроме крупных городов, естественно.

Определять, какой банк оставить в том или ином районе, поручили специально созданной комиссии. Её представителей разослали во все 15 республик СССР. Меня, например, в составе делегации, в которой были специалисты Промстройбанка, Жилсоцбанка и Госбанка, направили в Латвию. Сбербанк вообще в этом конфликте в силу своей специфики не участвовал, и его не трогали. Как и во всех регионах страны, наши отделения оказались в Латвии в явном преимуществе. В каждом районе республики было по три банка. Стали смотреть — везде со значительным перевесом превалирует Агропромбанк. Остальные надо закрывать.

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

Промстройбанк Латвии возглавлял бывший председатель Рижского горисполкома. С ним нам пришлось немало спорить и принимать ряд нелёгких решений. Куда бы мы ни приезжали, в глазах сотрудников отделения Промстройбанка стояли слёзы. Великолепные здания переходили к другим хозяевам, управляющие, депутаты районных советов становились никому не нужны. Везде нам задавали один и тот же вопрос: «Зачем вы устроили весь этот беспредел? У нас было два банка — Госбанк и Стройбанк. Последний был в республике более популярен, и его позиции были сильнее. Мы жили и горя не знали». Тогда я подумал: и в самом деле, зачем затевали реформу? Вроде всё вернулось на круги своя. Тем более что все банки были участниками МФО, все брали средства с одного корсчёта — образно говоря, из одной тумбочки.

Я вернулся из поездки по Латвии с тяжёлым сердцем и с заключением, что в абсолютном большинстве районов остался Агропромбанк, кроме Риги и ещё нескольких городов. Тот же самый вывод сделали мои коллеги, побывавшие в других республиках. Начали принимать волевое решение — массово закрывать отделения Жилсоцбанка, Промстройбанка. С апреля по май произошло резкое сокращение общей филиальной сети этих банков и укрупнение Агропромбанка.

Тем не менее когда посмотрели общий баланс, то он получился смешанным. Банки агрокомплекса были представлены в нём на 65–70%. Остальные 30% приходились на промышленность, социальную сферу, торговлю. 1 января 1989 года подтвердилось, что в балансах всех банков полная каша и их специализация — понятие весьма относительное. Даже инструкции у них одни и те же. К тому же мы все зависели от Госплана, где утверждали кредитный план. В результате получилось, что банки просто обменялись клиентурой, а механическое выделение из Госбанка специализированных банков закончилось ничем. Как раз специализация-то и не состоялась. Зато в банковской системе возник хаос.

Тем временем все сотрудники наконец расселись по своим местам. В марте 1989 года меня назначили зампредом Агропромбанка СССР — начальником ПЭУ (планово-экономического управления). На этот счёт вышло соответствующее постановление Совмина СССР, подписанное Н. И. Рыжковым. За несколько дней до его появления меня утверждали на Секретариате ЦК КПСС. Вёл его М. С. Горбачёв. Меня и других приглашённых дальше коридора не пустили, мы потолкались в приёмной, кто-то вышел, сказал, что всё в порядке. После этого в Совмин СССР пришла бумага, послужившая основанием для принятия постановления.

Периодически я даже стал ходить вместо А. А. Обозинцева по четвергам на заседания Совмина СССР. Если туда ездил сам Александр Александрович, то мы предварительно готовили для него справки по обсуж-

даемой теме. Однажды он вернулся из Совмина и рассказал, что речь там шла о местных отделениях спецбанков. Я, как всегда, подготовил какую-то справку, хотя никто точно не знал, сколько у Агропромбанка отделений. Вёл обсуждение Н. И. Рыжков. Вдруг он раздражённо обращается к председателю Промстройбанка Зотову: «Михаил Семёнович, как же так? Почему на Новой Земле целых два отделения Агропромбанка, а ваших — ни одного?» После этого он показал на нашего председателя и сказал: «Вот он не побоялся открыть свои подразделения на этих островах и работает на благо Родины!» Александр Александрович удивленно меня спросил: «Что, действительно у нас там что-то есть?» В справке я этого не указал, потому что ничего про эти отделения не знал. Звоню председателю российского отделения Николаю Петровичу Лихачёву. Он смеётся: «Зачем мне банк на Новой Земле?» Стали разбираться и выяснили, что по МФО действительно значатся два наших отделения, о которых никто из руководства не знает. Нам почему-то передали явочным порядком два полевых учреждения банка, расположенных в чумах.

Каждый год нам утверждали кредитный план. По два, а иногда и по три месяца я безвылазно работал в Госплане СССР. В этот момент каждый старался оттянуть себе как можно больше ресурсов. Поскольку все переходили на хозрасчёт, решили, что мы должны покупать ресурсы. Цену установили разную для каждого банка. Например, 3,5% платил за ресурсы Промстройбанк (процентная ставка у него была гораздо выше, чем у нас). Столько же Жилсоцбанк. Для нас определили всего 1,5% (ниже был только Сбербанк — 0,8%). Мы платили так дёшево, потому что выдавали сельскохозяйственным предприятиям кредиты под низкие проценты. Долгосрочные — за 0,5–0,75%, а краткосрочные — за 1–1,5%. За счёт того, что у Агропромбанка было ещё 60% бесплатных ресурсов (остатки счетов предприятий), в итоге мы выходили на прибыль.

В 1990 году Агропромбанк стал акционироваться. Но об этом я уже рассказывал в книге «История советской банковской реформы конца 80-х годов XX века. Спецбанки».

### Людмила Владимировна Татохина

Родилась и выросла я в небольшом городке Фролово Сталинградской (ныне — Волгоградской) области и на работу в банковскую систему попала случайно. В детстве я была натурой романтической, в школе писала стихи. Заметив мои литературные наклонности, районный отдел народного образования дал мне направление для поступления на филологический факультет Саратовского университета по специальности «журналистика». Аттестат у меня был хороший, за учёбу даже получила серебряную медаль.

---

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

---

В 1960 году поехала поступать, получила две пятёрки и две четвёрки. В результате не хватило баллов, в то время предпочтение отдавали абитуриентам с производственным стажем. Возвращаться в родной посёлок, не поступив в вуз, по моим понятиям было невозможно. Перед отъездом мама сказала, что в Саратове живёт наш родственник, её двоюродный брат и наш дядя Александр Иванович Лавлинский. И вот я иду по улице, где он жил, и плачу от расстройств. Был обеденный перерыв, и мой дядя оказался дома. Я не знала, что он — управляющий областной конторой Госбанка СССР. Пришла к нему, разрыдалась. Александр Иванович и его жена растерялись и стали всячески меня утешать. Дядя сказал, чтобы я взяла в университете результаты экзаменов и принесла их в экономический институт на отделение «финансы и кредит». Тогда мне останется досдать математику и географию. Так я и сделала и благодарна судьбе за то, что смогла таким образом найти своё призвание. И в дальнейшем Александр Иванович помогал мне и материально, и советами, но при этом никогда не использовал служебное положение и связи.

Во время учёбы денег у меня было мало и питалась я в основном картошкой. Однако студенческие годы вспоминаются как самые лучшие в жизни. В 1965 году при распределении благодаря тому, что хорошо училась, я получила направление в Волгоград — в Тракторозаводское районное отделение Госбанка СССР. Стала работать инспектором кредитного отдела. 75 рублей зарплата и колоссальная ответственность. Мне, совсем девчонке, досталось обслуживать самое крупное предприятие Волгограда — Тракторный завод. В отделении работали профессионалы банковского дела — в их числе будущий управляющий областной конторой Госбанка СССР Владимир Павлович Орешкин. Когда я приехала в Волгоград, управляющим областной конторы был Григорий Степанович Косюков. Очень строгий начальник. После его выволочек я выходила из кабинета вся в слезах, шла в туалет и умывалась. Зато благодарна, что он спустил меня с небес на землю. Я была романтиком, витала в облаках, а банковское дело требует противоположных качеств.

Постепенно поднималась по служебной лестнице. Кредитный инспектор, старший инспектор, начальник отдела. Наконец в 1973 году стала управляющим отделением. Занималась общественной работой, была депутатом райсовета. В Волгограде вышла замуж за своего земляка. Мой муж тоже из Фролово, мы с ним вместе учились в школе. У него был брат — того же возраста, что и мой Юрий. Наши младшие братья дружили. Один с 1953 года, другой с 1954-го. В 12, 13, 14 лет они каждое лето оба приезжали к нам. Мы жили в 13-метровой комнате, поэтому стелили им на полу. Они у нас гостили, слонялись по Волгограду, мы им оставляли каждый день по рублю на разные удовольствия. У нас была очень дружная семья.

Юра окончил Саратовский экономический институт, а брат моего мужа — Волгоградский институт инженеров городского хозяйства. Когда я стала начальником городского управления Госбанка СССР, Юра после окончания института приехал работать в наш город. К банковскому делу он приобщился ещё в детстве, когда приходил ко мне в банк и «помогал», выполнял разные мелкие поручения. Во время учёбы в институте приезжал на практику. Мы так часто разговаривали с ним на тему нашей профессии, что мой муж постоянно ворчал: «У нас не квартира, а отделение Госбанка».

В нашей семье сложилась целая банковская династия. Моя дочь работает в нашем местном Россельхозбанке. Раньше работала в банке «Возрождение». Дочь Юры Людмила и мой внук тоже работают в банке. Моя внучка учится в университете на отделении «финансы и кредит». Когда внук поступал в университет, я настояла, чтобы он выбрал нашу профессию. Я люблю её за то, что она заставляет постоянно совершенствоваться, изучать не только банковское дело, но и специфику отрасли, которую ты кредитуешь.

Мне в этом смысле повезло. Я пришла в Тракторозаводское отделение и сразу познакомилась со всеми директорами крупнейших предприятий. Общалась с ними напрямую. Чтобы на равных разговаривать с такими замечательными специалистами, приходилось подтягивать себя до их уровня. После Тракторозаводского отделения стала начальником городского управления Госбанка. Это очень ответственная должность с огромным объёмом практической работы. Отвечала за кассовое исполнение госбюджета — причём от начала и до конца. То, что сейчас делает казначейство. Мы финансировали мелиорацию и другие направления.

В 1984 году была назначена заместителем управляющего областной конторой Госбанка. Курировала кредитное направление. Когда появились спецбанки, я занималась кредитованием сельского хозяйства. Поэтому меня назначили председателем правления областного отделения Агропромбанка СССР. На местах не слишком обсуждали тонкости банковской реформы. Нам поступали директивы, а мы как народ дисциплинированный, их выполняли. Никаких особых эксцессов по поводу раздела помещений в городе не было. Конечно, случались отдельные недоразумения, стычки, выяснения отношений. У нас в Агропромбанке зарплата была выше, чем в Госбанке, поэтому специалисты охотно переходили к нам. К тому же в Госбанке резко уменьшилось количество осуществляемых операций. Самая интересная часть банковской работы переключалась в спецбанки. Мне досталось самое большое количество и клиентов, и сотрудников, а помещения нам не выделили. В 1988 году в один прекрасный день мы с коллективом в 400 человек оказались на улице. К счастью, у меня всегда были хорошие отношения с руководителями крупных

---

---

## Юрий Владимирович Трушин

---

---

предприятий, и я договорилась с директором Агропромстроя, что он сдаст нам в аренду половину здания. Правда, помещение оказалось совершенно непригодным для банка. Пришлось многое переделывать и перестраивать. В 1990 году после постановления об акционировании мы одни из первых получили лицензию и стали самостоятельным Волгоградским коммерческим агропромышленным банком (в Москве считали, что на местах должны быть свои региональные банки) — акционерным обществом. Нашими акционерами стали несколько солидных предприятий города. Сразу же приступили к строительству собственного здания. Нормально развиваться нам мешал Госбанк — постоянно ставил палки в колёса бесконечными проверками, хотя мы от них никак не зависели. Несмотря ни на что, нам удавалось получать солидную прибыль. В 1995 году закончили строительство здания. Оно получилось самым красивым в городе.

Ещё во времена спецбанков все специалисты встречались на различных совещаниях. Поэтому я знала многих своих коллег из разных уголков России. Большинство аграрных банков перешло под крышу Россельхозбанка. Одним из его создателей был мой брат Юрий. Я тоже хотела податься к нему, но у меня и у самой всё получалось. К сожалению, в конце 1997 года Волгоградский коммерческий агропромышленный банк, который я возглавляла, прекратил существование, и я ушла на пенсию.

### Из воспоминаний Владимира Павловича Орешкина



«В 70-х годах кадры в областной конторе значительно омолодились. Около половины работников были в возрасте до 30 лет, а во многих отделениях банка молодые кадры составляли 50–70% от числа работающих. Поэтому не случайно к вопросам повышения деловой квалификации молодёжи, её нравственного воспитания было приковано внимание руководства конторы.

Прежде всего при конторе была создана учебная курсовая база. По своему материально-техническому уровню и качеству подготовки специалистов она считалась одной из лучших в России. На курсах обучались кредитные, бухгалтерские и кассовые работники отделений банка. В дальнейшем база считалась Российской, на которой проходили обучение специалисты всех контор Банка России, а правление банка СССР организовывало обучение кадровых работников республиканских контор.

Активный поиск эффективных форм и методов решения задач по трудовому и нравственному воспитанию молодёжи привёл к внедрению в учреждениях банка в 1976 году наставничества. В середине 80-х годов в конторе работали 226 наставников.

Был создан совет по работе с молодёжью, состоявший из четырёх секций: по идеологической и политико-воспитательной работе, по профориентации и содействию заочному обучению, по шефству-наставничеству молодёжи и профессиональной консультации наставников, по эстетическому, правовому и физическому воспитанию. Одновременно с развитием индивидуальной наставнической деятельности в учреждениях Госбанка области активно стали использоваться коллективные формы работы с молодёжью, способствующие формированию активной жизненной позиции всех членов коллектива. Таким образом, наставничество не свелось к взаимодействию внутри отдельных пар: шеф и подшефный, а стимулировало все формы деятельности трудового коллектива. Областная контора Банка совместно с обкомом профсоюза работников госучреждений систематически проводила совещания-семинары наставников молодёжи. На них подводились итоги движения наставничества и обсуждались проблемы, касающиеся различных аспектов деятельности молодёжи в коллективах учреждений банка.

Необходимо отметить, что наставники, помимо передачи своих знаний и опыта, оказывали большую помощь в формировании резерва работников на выдвижение. Одно дело — сделать молодого человека хорошим специалистом, и другое, более сложное, — подготовить этого специалиста для руководящей работы. И наставники, исходя из индивидуальных наклонностей своих подшефных, помогали выявить и создать резерв из числа молодых банковцев. Поэтому не зря говорят, что славен мастер, достигший вершины своего мастерства, но трижды славен тот, кто помог взойти на неё своим ученикам.

Я испытываю чувство огромной благодарности к нашим наставникам молодёжи Ф. В. Вихоревой, В. Ф. Мамайкиной, П. Г. Калугиной, А. И. Лисиной, Р. П. Мелёхиной, А. С. Бударинной, А. С. Фатеевой, М. С. Куликовой, В. С. Елисеевой, З. Н. Плетнёвой, З. С. Нугаевой, М. И. Сергеевой. Я испытываю чувство гордости и радости за Е. Н. Дорофееву, Е. С. Донскову, В. И. Нетребского, В. С. Михайлова, Л. М. Пахомову, Л. И. Пудовкину, Н. С. Рогову, Т. С. Крюк, Г. В. Буланову, Н. С. Суханову, И. А. Тарасову, Е. К. Ткачёву, которые вполне заслуженно занимают своё положение.

С развитием наставничества и организацией Совета по работе с молодёжью возросло внимание к вопросам внепроизводственной деятельности трудовых коллективов. Одной из форм, посредством которой оказалось возможным выявить увлечения и наклонности работников, явились смотры-

## Юрий Владимирович Трушин



Ю. В. Трушин ведущий дискотеки

конкурсы самодеятельного творчества: «Мы и наша профессия», «Не красна изба углами — красна пирогами».

Надо отметить, что и само самодеятельное творчество постоянно развивалось, облекаясь в новые формы, позволяющие интересно и содержательно проводить различные мероприятия и досуг. Так была создана дискотека.

Много энергии и кропотливой работы в её организацию и проведение вложили Е. Н. Дорофеева, Л. М. Пахомова, Ю. В. Трушин, В. Г. Садовников, В. В. Шмаков, Л. Ф. Бердикова, В. Петров, Г. А. Раздайбедина. Ими писались сценарии, подбирались и записывалась музыка, шумовые эффекты, делались слайды.

Душой организации дискотеки была Е. Н. Дорофеева, долгое время возглавлявшая комсомольскую организацию конторы.

Были подготовлены и проведены такие тематические вечера, как «А песни ходят на войну» — к 35-летию победы в Великой Отечественной войне, «О, я хочу безумно жить» — к 100-летию со дня рождения Александра Блока, «Под созвездием Гагарина» — к 20-летию со дня первого полёта человека в космос, памяти Высоцкого и другие.

Организация и проведение дискотеки «А песни ходят на войну» убедительно показали открывающиеся возможности придания дисковечерам не только характера развлекательного, но и воспитательного.

Коллектив совета дискотеки за эту программу, показанную на зональном совещании руководителей кадровых работников и наставников в городе Уфе, награждён Почётной грамотой ЦК профсоюза работников госучреждений, а члены совета — знаком ВЦСПС «За достижение в самодеятельном искусстве». Программы дисковечеров были показаны на зональных совещаниях шефов-наставников в городах Ростове-на-Дону, Калуге и на всесоюзном совещании в Ульяновске.