

Ф Е Н И К С

Вместо предисловия

...Еще 5 июля 1996 года «Тверьуниверсалбанк» входил в число 13 крупнейших банковских учреждений страны по активам, был пятым в России по количеству вкладчиков, его Межбанковский расчетный центр обслуживал 1050 финансово-кредитных учреждений Российской Федерации и стран СНГ, а я, президент ТУБа, по данным экспертов, принадлежала к «двадцатке» самых влиятельных бизнесменов России.

День спустя, 6 июля 1996 года, Центробанк ввел в ТУБе временную администрацию, затем у банка была отозвана генеральная лицензия, разрешавшая деятельность, а меня лишили печати и права подписи каких-либо документов.

После этого те же самые эксперты с усердием заказных плакальщиков принялись в своих комментариях дружно хоронить «Тверьуниверсалбанк», утверждая, что с ним покончено раз и навсегда. Не верить их прогнозам повода не было: в новейшей истории России ни одному банку до этого не удавалось после такого падения подняться и уж, тем более, не удавалось вернуться к активной деятельности.

Нам удалось...

В этих заметках я попытаюсь со всей возможной для меня объективностью пересказать историю возникновения на финансовых просторах России такого феномена как «Тверьуниверсалбанк», историю его взлета, историю попыток не очень честных людей уничтожить наш банк или, как минимум, подмять под себя.

С максимальной беспристрастностью я постараюсь рассказать о самых главных из тех событий, которые вместили в себя 20 лет истории ТУБа...

Глава 1. Студентка, комсомолка, активистка

Ни экономику, ни бухгалтерский учет, ни – тем более – банковское дело мне изучать не довелось. По образованию я инженер-строитель.

Это образование наложило отпечаток на всю мою последующую жизнь, определило характер моих действий и поступков. По-другому, пожалуй, и быть не могло, поскольку строители – люди особые. Они просто запрограммированы возводить объекты, полезные людям. И сейчас, много лет спустя, я понимаю, что, создавая «Тверьуниверсалбанк», руководствовалась совсем не финансовыми и не экономическими законами социализма, а главным принципом строителей: возводимый объект должен быть надёжным, комфортным и красивым для людей, которые будут им пользоваться. Так учили меня мои преподаватели, а уж студенткой я была хорошей. Хотя, знаете... Сначала-то собиралась поступать совсем на другой факультет и мечтала об иной специальности. Но Судьба распорядилась по-своему. И, похоже, распорядилась правильно.

...Моя девичья фамилия Архипова. Нас в семье было четверо: старший брат Евгений, я и две сестры помладше: Нина и Антонина. Все – погодки.

Нашего папу, Михаила Кузьмича, хорошо знали в Рамешковском районе Калининской области, где мы жили в раннем детстве. Папа считался очень перспективным руководителем, хотя за плечами у него была всего лишь семилетка.

Когда я родилась, папа работал председателем колхоза в Рамешковском районе. Сначала колхоз состоял из одной деревни, потом расширился до трех, потом – до

двадцати. Папа буквально все время проводил на работе. Обычно он, инвалид войны с протезом вместо правой ступни, уходил из дома затемно, садился на лошадь и объезжал входившие в колхоз деревни, различные мастерские, коровники, скотные дворы, ближе к вечеру возвращался в правление и уже там просиживал над документами допоздна. А мама же наша любимая, Мария Петровна, сидела с нами и с детства обучала нехитрым премудростям ведения домашнего хозяйства, навыкам, без которых нельзя обойтись на селе.

Затем мы переехали в Рамешки. Папу назначили начальником районного управления жилищно-коммунального хозяйства. То есть работа у него снова оказалась на первом месте, а семья – в лучшем случае на втором, потому что, как член партии, он должен был активно заниматься еще и общественной работой...

Потом был еще один колхоз, поднимать и укреплять который направили папу, и где работа опять отодвинула семейную жизнь на второй, третий, четвертый план.

Думаю, именно тогда, глядя на своих родителей, оценивая их отношение к жизни, я вместе с воздухом нашей семьи и впитала мысль о том, что главное в жизни человека – его дело. А все остальное – как девушки в некогда популярной песенке. Помните? «А девушки – потом»...

Тем ни менее, несмотря на постоянную загруженность, усталость, огромную занятость, родители о нас не забывали, и когда наступило время всерьез озаботиться нашим образованием, мы перебрались поближе к областному центру и поселились в Борихино, пригороде Калинина, где купили не достроенный дом. Папа сам, в одиночку, достроил его и только потом перевез всех нас. Дом состоял из одной-единственной комнаты площадью под сорок метров, и лишь несколько лет спустя папа пристроил к ней кухню и еще одну комнату.

В Калинин папа работал в различных организациях, мама устроилась в магазин продавщицей, ну а перед нами стояла задача как можно лучше закончить восьмилетку,

поступить в профтехучилище, получить достойную профессию и помогать семье.

В те времена мы жили по простым, всем понятным и очень человеческим законам. Цели, как говорится, были намечены, дорога определена, так что – за работу, товарищи!

Честно сказать, это было замечательно – точно знать цели, к которым стремится твоя Родина, верить, что это великие, благородные цели, и понимать, что ты можешь участвовать в их достижении. Если будешь стремиться к ним вместе со всеми...

Первый раз я уклонилась от общепринятого курса после восьмого класса. Уклонилась совершенно неожиданно для себя, но по-другому поступить не могла.

...Над школой № 30, в которой я училась, шефствовал в те годы коллектив Калининского полиграфического комбината. На этом предприятии мы проходили производственную практику, часто встречались с его лучшими рабочими, прямо в цехах выступали с концертами. Поэтому для большинства из нас дорога после восьмого класса вела в профессионально-техническое училище, которое готовила рабочих полиграфических специальностей.

Училище это считалось в городе одним из наиболее престижных. Его выпускникам была гарантирована работа далеко не самая пыльная и, к тому же, хорошо оплачиваемая. А если вспомнить, как лестно отзывался о полиграфистах основоположник советского государства, то станет ясно, что эта профессия относилась тогда к числу наиболее уважаемых...

В школе училась я очень хорошо и экзамены в училище сдала без труда. Поступила. Радовалась безмерно! Это была моя первая большая победа.

Будущая специальность – ретушёр. Выбрала ее потому, что с детства неплохо рисовала. Казалось, всё – жизненный путь избран, определён и, в принципе, расписан достаточно точно на много лет вперед. Так, в общем-то, и случилось со многими моими школьными подругами. Но не со мной.

...Прихожу первого сентября в училище, радостная, вся такая праздничная, вместе со всеми смеюсь над какими-то пустяками и вдруг... Все внутри как оборвалось. Как мгновенно оледенело. И никакого веселья больше! Никакой радости...

Среди своих сокурсников я увидела молодого человека, с которым у меня с недавнего времени были связаны самые неприятные воспоминания. Самые неприятные из возможных. Самые-самые! Один вид его вызывал у меня отвращение

И вот с ним я должна учиться в одном училище? На одном курсе? Вот с ним должна общаться, как ни в чём не бывало?

Ни за что! Ни-ког-да!.. Или у меня никакой гордости нет?!

Нет, сколько себя помню, гордячкой я не была никогда, но с самого детства чувствовала внутри какой-то стержень – стальной или из чего-то другого, не знаю – и он не позволял гнуться, подчиниться нажиму, давлению. Никогда не терпела попыток унижить меня, оскорбить, заставить делать то, что делать не хочу. Восставала и сопротивлялась этому всеми силами души, а если требовалось, то и всеми физическими силами... Немало неприятностей и проблем из-за своей строптивости нажила, особенно когда уже руководила «Тверьюниверсалбанком», но никогда даже не пыталась сдерживать эти порывы своей натуры.

Для меня смысл жизни заключается в том, чтобы всегда быть собой. Если же отойти от этого принципа, отказаться от него, согласиться на роль флюгера, то и жить незачем...

Короче, повернулась тогда и ушла из училища, несмотря на всю его престижность, перспективность, благоустроенность. Ушла и даже не оглянулась. Ушла и... Прощай, гарантированное будущее!

Назад в школу меня приняли тут же, приняли, что называется, с распростёртыми объятьями. Да иначе и быть не могло – я ведь считалась одной из лучших учениц

своего потока: отличница, можно сказать, спортсменка, комсомольская активистка.

Другое дело – родители. Объяснение с ними предстояло не простое, что и понятно: с моим поступлением в училище они связывали вполне определенные, по-житейски мудрые и серьезные ожидания. Училище – это стипендия, это оплачиваемая производственная практика. То есть, какое-никакое, но увеличение семейного бюджета. Жили мы тогда скромно. А после училища – работа на одном из крупнейших промышленных предприятий области. Такими перспективами никогда не бросаются, а уж в те времена – и подавно...

Но вот прихожу я первого сентября домой и прямо с порога заявляю, что... документы забрала и буду заканчивать одиннадцать классов!

И не заявила даже, а выпалила. Со всей решимостью, какая только нашлась. И жду, что последует за моими словами. Правда... Если честно, я верила, что родители меня поймут. Ну, не могли они меня не понять! Это же мои мама и папа. Мои! Их-то уж я знала и верила им больше, чем себе самой...

Так оно и получилось.

– Конечно, заканчивай, – сказала мама. – Уж одну-то тебя как-нибудь вытянем...

Господи, Господи... Как бы я хотела сейчас вот так же... прижаться к ней и закрыть глаза, прижаться и заплакать. Всё отдала бы!

...В школе я обычно сидела на последних партах, куда в наше время сажали учеников посильнее. Мол, те, кто успевают слабо, должны быть поближе к учителю, тогда с ними работать проще, да и поведение их контролировать легче. А эти...

Вот «эти», то есть, мы и развлекались, как могли: играли в «морской бой», в слова и так далее. И хотя девочкой я была, в общем-то, тихой и скромной, но в играх от других не отставала. Правда, уже тогда заметила за собой одну особенность: во что бы ни играла, как бы ни увлекалась, но каким-то образом – одним ухом, что ли? – умудрялась и слушать, и

запоминать объяснения учителя. Причем, запоминала очень хорошо, в деталях. Поэтому учеба давалась мне легко, а подготовка домашнего задания особых усилий не требовала. Зачастую даже не читала дома заданные параграфы, а если на уроке вызывали к доске, отвечала словами учителя, как запомнила на предыдущем уроке. Почти дословно.

А еще природа одарила меня хорошим логическим мышлением. Мне всегда удавалось решать математические задачи. Даже самые «заковыристые».

Наша учительница математики именно такие задачки и любила задавать. С «изюминкой». Для их решения требовалось не столько знать математические правила, сколько уметь найти правильный подход к решению, следовало поломать голову, чтобы понять, с какой стороны эти знания применять. А «пятёрку» получали только первые трое, сумевшие найти верное решение

Мне это удавалось всегда...

А как-то раз я пришла на геометрию, не выучив очередную теорему. Редко, но такое случалось... И по закону подлости меня, конечно, вызвали к доске.

Как быть, что делать?... Что, что... Не паниковать!... Постояла я, постояла, подумала – подумала и решила. В смысле доказала теорему! Правда, не как в учебнике, но доказала. По-своему.

И тут надо отдать должное нашей учительнице. Она не стала требовать от меня именно классического решения, доказательства по учебнику. Наоборот, она очень обрадовалась, что я пошла другим путем, что нашла второй вариант, и с удовольствием поставила мне очередную «пятёрку». За смелость и самостоятельность, а не за зубрежку.

Впрочем, зубрить я не умела и не любила никогда. Да и опыт показывал, что это не лучший вариант. Одна из моих сестер, например, могла часами заучивать целые параграфы – страница за страницей, страница за страницей. Выучит наизусть, оттарабанит, а своими словами повторить не может – не понимает сути.

А мне вполне хватало прочитать даже самый толстый учебник по диагонали – часа за три – и всё самое главное запоминала. Но во время такого чтения весь остальной мир переставал для меня существовать. И маме порой приходилось трясти меня за плечо, чтобы я оторвалась и пошла, допустим, ужинать.

За эти три-четыре часа «проглатывания учебника» я запоминала основные тезисы, цифры, имена, даты – то есть всё самое главное. А текст к нему придумывала сама по ходу дела.

Папа даже любил похвастать моей памятью перед друзьями. Не раз случалось, когда я еще маленькая была, что соберется у нас дома по какому-нибудь поводу застолье, посидят они, посидят, попоют, попоют – весело им, хочется еще каких-то развлечений, вот папа меня и зовет, ставил рядом со столом, и все начинают мне вопросы какие-нибудь задавать. Почему-то чаще всего по географии. Ну а я, значит, им шпарю. Практически, без ошибок и без запинки! Как это всех умиляло...

Что касается моего возвращения в школу, в девятый класс, то именно на это время приходится мое серьезное увлечение спортом. Перепробовав несколько видов, походив из секции в секцию, я вроде бы окончательно увлеклась легкой атлетикой, но потом все-таки оказалась в лыжной секции при Калининском политехническом институте, руководили которой замечательные специалисты Моргунов и Зубарев...

У меня и в самом деле обнаружились способности к лыжным гонкам, да и во вкус я очень быстро вошла, а поскольку природа наградила меня еще и отменными физическими данными, выносливостью, то стала показывать очень неплохие результаты, потом – еще лучше, а вскоре и вовсе выполнила норматив кандидата в мастера спорта на дистанции 5 км.

При этом ведь еще и на танцы умудрялась бегать, и художественной самодеятельностью заниматься, и стенгазету выпускать! Молодость и энтузиазм – великие силы, они все могут...

Между тем, в нашей секции занимались в основном студенты политехнического института, которые много рассказывали о своей учебе, о преподавателях, дисциплинах, о правилах, царивших в их вузе. И мне очень хотелось стать такой же взрослой, независимой в суждениях и поступках, как мои новые знакомые, хотелось приобщиться к этому вечно кипящему миру Калининского политехнического института.

То есть, незадолго до окончания школы я уже так прониклась духом КПИ, что даже мысли о каком-то другом вузе не допускала. И, получив аттестат зрелости, отнесла документы на факультет АХП – автоматизации химических процессов.

Автоматизация напрямую зависела от компьютерной техники, а все, связанное с компьютерами, электронно-вычислительными машинами, ЭВМ – как их тогда называли, было в большой моде...

Отнесла, значит, документы, готовлюсь к экзаменам, с нетерпением жду их начала, а у самой внутри что-то... как-то... не очень спокойно. Всё вспоминались и вспоминались рассказы ребят со строительного факультета, вместе с которыми занималась лыжами.

Компьютеры, ЭВМ – это, конечно, писк моды, это мост в будущее, это светлое завтра советской промышленности, но люди-то пока живут в настоящем! Во всяком случае, большинство людей. Им для жизни нужны дома, им здания нужны для работы, для больниц, для детских садов. А здания кому-то надо строить. И если все кинутся к компьютерам, если все станут программистами в белоснежных халатах, а на стройки не пойдет никто, что получится?

И вот в один прекрасный момент я резко отодвинула в сторону учебники, встала и решительно направилась в приёмную комиссию.

Пришла и говорю:

– Вот хочу на другой факультет поступать, отдайте мои документы!

Приёмная комиссия находилась в просторном зале, где у каждого факультета был свой столик. Девушки за

столиком АХП, когда я пришла, мило болтали о чем-то, наверное, чрезвычайно важном, а потому не сильно вникли в смысл происходящего. Расслышали, видимо, только фразу насчет возвращения документов.

Вернули, попросили расписаться в книге регистрации, и продолжили беседу о чем-то чрезвычайно важном.

Расписалась я в книге регистрации и подхожу к столику факультета промышленного и гражданского строительства: возьмите, мол, документы.

Тут-то меня и обрадовали. Оказалось, что приём документов закончен, и ни на один факультет их у меня уже не возьмут. Поезд, говорят, ушёл. Ваша следующая станция, девушка – объяснение с родителями. Всего хорошего, приходите вчера! А точнее – через год.

Они меня плохо знали. Вернее, не знали совсем. Иначе бы не улыбались так. Снисходительно.

Уже через десять минут я была на той стороне Волги, на трамвайной остановке у библиотеки им. Горького и совершенно не помнила – бегом ли по мосту бежала, а может быть летела на, не весть, откуда взявшихся крыльях. Честное слово, если бы в том состоянии у меня выросли, я бы не удивилась!

Сердце выпрыгивало из груди, а голова кружилась так сильно, что я стала терять сознание, еще бы чуть-чуть, и упала. Но ухватила за что-то, на ногах удержалась, устояла. Кое-как добрела до скамейки в городском саду. Посидела, перевела дыхание, собралась с мыслями и вернулась на трамвайную остановку.

Еще через полчаса оказалась в старом корпусе института, где в спортивном зале нашла никогда неунывающего Александра Михайловича Моргунова. Слава Богу, он был на месте, в отпуск уйти не успел.

Вместе мы вернулись в приёмную комиссию, Александр Михайлович – вот ведь, мой полный тёзка! – засновал из кабинета в кабинет, с одними советовался, других уговаривал, кому-то объяснял, видимо, насколько грандиозные спортивные перспективы откроются при моей помощи у КПИ, какие чемпионские медали нас ждут впереди, как я необходима институту да и вообще

советскому спорту!.. Короче говоря, документы у меня приняли. На ПГС. И я успешно на него поступила.

...Еще в школе я с большой охотой участвовала в общественной жизни. И старостой класса избиралась, и комсоргом. Причем, общественной работой занималась от всей души и совершенно искренне верила в идеалы коммунизма, в светлое будущее человечества. От этой веры жилось мне легко и радостно, душа, можно сказать, пела... Это ведь совершенно особое состояние, когда ты во что-то веришь по-настоящему.

На мой взгляд, вера – вообще главное, что отличает человека от животного и что даёт ему силы жить и право жить. Без веры жизни нет, и человека нет без веры.

Поэтому мне очень нравится, что в названии нашего банка особенно звонко выделяется именно этот слог – «верь»: **Тверь**универсалбанк. Все остальные звучат не так сильно и оттеняют его...

Так вот, в институте я продолжала активно заниматься общественной работой, всегда и во всём старалась быть в числе первых: в учебе ли, в спорте ли, на сельскохозяйственных ли работах. Такая уж натура, по-другому не могу никак. Собираем картошку? Значит, я буду собирать до потери, как говорится, пульса, но соберу больше всех. Работаем на субботнике? Значит, я становлюсь на самый ответственный, самый тяжелый участок. Проводим смотр художественной самодеятельности? Пожалуйста! И пою, и пляшу за троих!

И тогда я считала, и считаю поныне, что если люди тебе доверяют лидерство, значит, надо их доверие оправдать. У слова «доверие» тот же корень, тот же смысл – «вера»...

Впрочем, тогда, в институте, я гораздо больше интересовалась учебой, спортом и проведением всевозможных общественных мероприятий, чем рассуждениями на высокие темы. Студенты есть студенты, у них свои заботы и правила.

Но это не означает, что я не была способна видеть суть серьезных вещей, не могла подходить к проблемам со вполне взрослых, даже зрелых позиций.

Однажды во время лекции по истории философии преподаватель заметил, что мы с подружкой слушаем его, мягко говоря, не слишком внимательно, перешептываемся и даже чему-то там улыбаемся. Представляете, это на лекции по истории философии!

Прервав свой рассказ, он с возмущением заявил мне:

- Похоже, вам не интересно, что я тут говорю. Должно быть, вы наш предмет уже освоили. Что ж, в таком случае будьте любезны и поведайте нам, как определяли Карл Маркс и Фридрих Энгельс взаимоотношения сознания людей и их бытия?... Если не ответите, до экзамена не допущу!

В аудитории наступила гробовая тишина. Все смотрели на меня с сочувствием.

Маркса с Энгельсом я не читала. Думаю, их работы вообще никто, кроме преподавателей, в нашей стране в руки надолго не брал. Но... На лекции-то я ходила регулярно и далеко не на каждой из них переговаривалась с подружкой, как на этой.

Вот и сработал какой-то необъяснимый механизм у меня в голове, который вспомнил, проанализировал все, что я слышала на лекциях, и выдал слова, которые мне оставалось лишь повторить:

- В своей работе «Критика политической экономии» товарищи Карл Маркс и Фридрих Энгельс писали, что... Что сознание людей определяется... их общественным бытием!

Преподаватель недовольно хмыкнул и сказал:

- Садись.

Уже на перемене я открыла учебник и нашла цитату, действительно, из «Критики политической экономии». Звучит она следующим образом: "Не сознание людей определяет их бытие, а, наоборот, их общественное бытие определяет их сознание... Это положение настолько просто, - писали дальше Маркс и Энгельс, - что должно было бы быть само собой разумеющимся для всякого, кто не завяз в идеалистическом обмане»...

Что же, получается, я в идеалистическом обмане тогда не увязла!...

Этот случай еще сильнее убедил меня в том, что не решаемых задач не существует. Надо просто очень хорошо обдумать проблему, надо организовать мозговую атаку, мозговой штурм, обсуждая, обдумывая все возможные варианты! И решение будет найдено. Не сомневайтесь в этом, всегда и во всем следуйте этому – только так сможете одолеть любые преграды и трудности...

А еще уже тогда у меня стали проявляться способности находить неординарные решения. Причем, находились эти решения как-то сами собой. В сложной ситуации я не терялась, наоборот – концентрировалась, сосредотачивалась и...

Все случаи тех лет мне не припомнить, но как-то раз получила наша студенческая группа практическое задание по геодезии. Пришли мы на место, где следовало его выполнить, и только там выяснили, что забыли взять с собой самую обыкновенную линейку. А без нее начертить прямую линию не брался никто. Ребята приуныли, и трудно сказать, чем бы всё это кончилось, ни предложи я элементарный вариант – сделать линейку из листа бумаги, сложив его пополам.

Почему до этого не додумался никто другой, почему только я? Не знаю. Но знаю другое: в будущем эта способность, это желание находить оригинальные решения стандартных ситуаций помогала мне многократно. Но в одиночку со всеми проблемами, конечно, не справиться. Поэтому стараюсь, чтобы рядом со мной работали люди, тоже способные на нешаблонные решения. Эту черту можно назвать одним из краеугольных камней, на которых строился наш банк и стоит до сих пор. Мы никогда не боялись идти нетрадиционным путём и всегда поощряли тех, кто умеет такие пути находить. Впрочем, более подробно поговорим на эту тему несколько позже...

На третьем курсе института я вышла замуж, а на четвертом родила Ленку. Эти события изменили мою жизнь самым кардинальным образом. Теперь стало не до танцев, не до общественной жизни, не до спорта. А тренеры предсказывали мне самые заманчивые перспективы. Но для меня важнее всех медалей и пьедесталов почета стало не

опоздать с кормлением ребенка и совместить заботу о дочке с учебой. Наша семья очень нуждалась в деньгах, поэтому ни в декрет, ни в отпуск по уходу за ребенком я не уходила – нужна была стипендия.

Моим вторым по значению занятием в тот период стало шитье. Этому чрезвычайно полезному искусству я научилась еще в детстве. Шила куклам, шила всякую мелочь себе и сестрам. Повзрослев, набравшись опыта, стала браться за всё более и более серьезные вещи, благодаря чему мой гардероб выигрышно отличался от однообразных нарядов советской швейной промышленности, которые вынуждено было носить большинство моих сверстниц...

После родов я шила, в первую очередь, конечно, ребёнку – все, что ей только требовалось. Но и себе шила, сестрам, мужу, семье мужа.

Свою одежду любила перешивать. Причем, не боялась браться и за верхнюю одежду. Зимнее пальто свое дважды переделывала, и после каждого «ремонта» оно смотрелось как новое, так что я его носила лет десять.

А с демисезонным пальто, знаете, что придала? Перелицевал! Оно было белое, а я люблю белый цвет, да и по гороскопу он мне, как выяснилось, подходит. Поэтому очень гордилась этим пальто, очень любила его. Но когда оно свой вид потеряло, я его перелицевала. С той стороны оно оказалось темнее – серое такое, очень эффектное. И что получилось? Совсем новое получилось пальто!

Когда я вышла замуж, жили на одну стипендию. Родители нам особо не помогали, неоткуда было. А тут ребенок... И вот чтобы как-то сводить концы с концами, я начала делать то, на что не решалась никогда раньше – шить на заказ.

Начала, и понравилось! Это же такая свобода – самой придумывать модели платьев, блузок, костюмов. Тут можно ничем не сдерживать фантазию и озорное желание пусть только чуть-чуть, но выделиться на общем фоне!

А еще большее удовольствие я получала, когда осуществляла придуманные эскизы в материале, когда

видела, как родившаяся в воображении модель обретает реальность, становится осязаемой, становится как бы живой. Ведь любая одежда, хотя бы раз одетая человеком, обретает свою жизнь, уж поверьте мне!

Интересно, мог бы из меня получиться модельер вроде Зайцева или Юдашкина?... Скорее всего, нет. Потому что фасоны я придумывала очень уж практичные, не для прогулок по подиуму, а для повседневной жизни, удобные для работы, учебы.

Впрочем, во времена моей молодости профессия модельера не была такой популярной, как сейчас. О ней вообще мало кто слышал, что вполне понятно – мы жили другими ценностями, стремились к иным вершинам. Вопрос о том, в какой степени твоя одежда отвечает веяниям моды, для молодежи моего поколения ни то, чтобы не вообще ничего не значил, но такого значения, как теперь, и близко не играл! Естественно, девушки и в наше время хотели одеваться красиво, хотели одеваться разнообразно, они стремились выделяться среди остальных – это так. И выделялись! Но вот насколько это модно, в том смысле, в каком слово «мода» понимается нынче, было не суть важно.

И мне нравилось придумывать собственные модели, не копируя фасоны, разработанные кем-то другим. Это была еще одна отдушина в очень непростой действительности...

Занятия посещала в тот время не регулярно, а сессии сдавала досрочно и готовилась к ним по чужим конспектам. С учебниками в наше время было нелегко.

Тут получался такой замкнутый круг: во время сессии конспекты требовались самим их хозяевам, и мне их не давали. Если бы я ждала, когда владельцы конспектов сдадут сессию, то не успела бы сдать ее в сроки сама. А не сдам в сроки – не получу стипендию. Вот и приходилось вертеться.

Большинство преподавателей входило в мое положение и по мере возможного шло навстречу... Был такой преподаватель Хвориков по начертательной геометрии. Прихожу к нему на экзамен, он сажает меня за стол прямо перед собой и, не переставая следить за остальной

группой, рисует на листе бумаги геометрическую фигуру, которую молча показывает мне. В ответ я рисую, как эта фигура будет выглядеть, если ее рассматривать в пространстве, и точно также, молча, показываю свой рисунок преподавателю... Он рисует другую фигуру, я отвечаю. Он – третью, я – проекцию. После этого он, по-прежнему не произнося ни слова, берет мою зачетку и ставит в ней «отлично».

Такая вот пространственная геометрия получилась...

А если б вы видели, как я занималась дома! Сажусь на стул, кладу на колени подушку, на подушку – Ленку, даю ей грудь, сама же открываю учебник и читаю. По диагонали.

Впрочем, особого времени, чтобы заниматься дома у меня не было. Жили-то, знаете, как? В коммуналке с родителями мужа. Пять человек в комнате площадью 16 квадратных метров. И две семьи по соседству. Одна семья алкоголиков, другая – престарелых инвалидов. А у нас новорожденная! Короче говоря, весело было... До слез.

Муж окончил институт на год раньше меня и получил направление в город Павлово, это в Нижегородской области, на завод металлических изделий.

Мы очень надеялись, что ему, как молодому специалисту, к тому же семейному, с ребенком, квартиру предоставят вне очереди. Жить со свекрами в коммуналке сил не было никаких! Честно скажу, я согласилась бы переехать, куда угодно, лишь бы жить отдельно.

Но красивые наши мечты, как говорится, разбились о грубую реальность. Оказалось, что Павловский завод жилья строил мало, и ни о какой квартире для нас речи идти не могло. Даже положение о молодых специалистах в нашей ситуации не помогло. А тут еще мужа забрали на год в армию...

В общем, все зависит от меня и поставила себе цель устроиться на работу в организацию, где получить квартиру можно в ближайшем будущем.

Все мои друзья и подруги, все сокурсники и преподаватели знали, что я согласна на любую должность, на любые условия, на любую зарплату, лишь бы

перспектива скорого получения жилья была реальной. Все искали варианты, узнавали, спрашивали, предлагали.

И однажды приятель одной из подруг спросил неожиданно, как я отношусь к работе в «Стройбанке».

– В стройбате? А что я там буду делать?

Конечно, я ослышалась, но ослышалась не случайно. Дело в том, что о существовании в армии строительных батальонов, которые в народе называли «стройбатами», у нас в стране знали все. Даже девушки. А вот о банковской системе собственного государства подавляющее большинство советских граждан имело представление весьма и весьма смутное. И даже мы, фактически выпускники факультета промышленного и гражданского строительства, толком не слышали о существовании «Стройбанка». А ведь именно через него в значительной мере и шло финансирование строительных объектов по всей стране. Так что ослышалась я, можно сказать, закономерно...

Оказалось же, что у этого молодого человека мать работала в областном управлении «Стройбанка». Зарплаты там были невысокие, зато квартирный вопрос решался гораздо более оперативно, чем во многих других организациях и учреждениях. И на тот момент, когда я искала работу с жилищной перспективой, в техническом отделе «Стройбанка» существовала вакансия.

Вот так и определилась линия моей жизни...

Глава 2. Мой первый банк

...Первая анонимка поступила на меня в областной комитет партии вскоре после того, как я стала начальником технического отдела Калининского областного управления «Стройбанка».

Случись это лет на сорок пораньше, я, возможно, оказалась бы в мордовских лагерях или севернее.

Правда, тогда, в середине 70-х, партийные органы переживали очередную волну «закручивания гаек», имели установку реагировать на «сигналы снизу» самым оперативным и строгим образом, поэтому анонимку на меня не бросили в корзину для бумаг, а подшили, поставили на контроль, завели на ее основании дело. К счастью, лишь персональное. Уголовное попытаются на меня завести несколькими годами позже, и это будет совсем уже печально.

Впрочем, что-то я заторопилась, заспешила вперед. Начальником технического отдела «Стройбанка» назначили меня, разумеется, не сразу...

Оформляясь после института на работу в банк, я часто ловила себя на мысли, что не верю в реальность происходящего. Ну, какой банк? Где банк, где я? Такого поворота судьбы ожидала меньше всего. Да вообще не ожидала!

Никогда даже мысли не допускала, что буду работать в каком-то там банке. На стройке – с радостью, в каком-нибудь проектном бюро – пожалуйста, в любом другом учреждении, пусть даже и не по профилю, пусть не по специальности – да. Но тут?

А после первой беседы с Марией Дмитриевной Цветковой, начальником областного управления «Стройбанка», руки и вовсе опустились.

Она встретила очень сдержанно, даже сухо. Правда, подтвердила, что вакансия у них в техническом отделе имеется, но...

– Не знаю, подойдете ли вы нам. Опыта у вас никакого, нужных навыков тоже, а здесь – банк, работа чрезвычайно ответственная... В общем, позвоните через два дня, к тому времени я определюсь.

Позже я узнала, что Марию Дмитриевну помимо моей неопытности и отсутствия необходимых навыков насторожили еще мои длинные ногти. Человек строгих правил, она считала, что у трудолюбивых девушек таких ногтей быть не может. Вот и засомневалась, подойду ли я им, не окажусь ли балластом.

Обо мне стали наводить справки как официальным путем – в ректорате, в комитете комсомола, так и окольным – через сокурсников, знакомых. Эти расспросы до меня доходили, и, сказать по правде, очень не нравились.

Как бы там ни было, но собранная информация, судя по всему, изменила мнение Марии Дмитриевны в мою пользу, и когда я в условленный день позвонила, то услышала, что она согласна подписать письмо в министерство народного образования с ходатайством о направлении меня на работу в Калининское областное управление «Стройбанка». Тогда ведь выпускников высших учебных заведений трудоустраивали строго по распределению, и если кто-то планировал выбрать работу самостоятельно, то за него будущий работодатель должен был просить не ниже, чем министерство.

...Читая подписанное Цветковой письмо, я опять-таки не удержалась:

- У вас тут ошибка!
- Ошибка? – изумилась Мария Дмитриевна. – Какая же?
- У вас написано «инженер», а я не просто инженер, моя профессия называется «инженер-строитель»!

Лицо Марии Дмитриевны посуровело:

- У нас «Стройбанк», если помните. У нас все инженеры-строители. Это само собою подразумевается, – сказала она так холодно, что сердце у меня прямо-таки оборвалось.

Все, подумала, заберет сейчас начальница у меня бумагу, а саму выставит вон. Ну, кто тянул за язык замечания делать?

Но испугалась напрасно. Никто ничего у меня не забрал и никуда не выставил. Больше того, некоторое время спустя, когда мы с ней уже достаточно сблизились, Мария Дмитриевна призналась, что мое внимательное отношение к документу и замечание по тексту письма произвели на нее особенно хорошее впечатление.

...Мария Дмитриевна Цветкова оказалась удивительно мудрым руководителем. Именно она стала для меня тем учителем жизни, которого забыть невозможно. Ни один

школьный педагог, ни один преподаватель института не оказал на меня такого влияния, как она. И сейчас, почти сорок лет спустя, я продолжаю благодарить судьбу за то, что попала тогда именно в ее руки.

Впрочем, то же самое, точно такие же слова могли бы сказать десятки сотрудников Марии Дмитриевны, которым посчастливилось работать под ее руководством. Она учила нас, она воспитывала нас, она помогала нам. Причем, даже тем, кому не очень симпатизировала или не симпатизировала вовсе. И это правильно, ибо если вы работаете в одном коллективе, то должны быть одним коллективом, как бы кто внутри него друг к другу ни относился.

Не красавица, но всегда выглядевшая элегантно, обращавшаяся со всеми интеллигентно, ровно, Мария Дмитриевна пользовалась большим авторитетом не только в банке, не только среди руководителей строительных организаций, но и в облисполкоме, в обкоме партии. Она была специалистом с большой буквы, а это значит, что хорошо разбиралась в ситуации, процессах и за пределами банковской сферы. Ее мнение ценили, а саму Марию Дмитриевну в высоких кабинетах даже побаивались, поскольку она предпочитала говорить правду прямо, во всеуслышание. И на немногочисленных совещаниях, и с трибуны областных форумов. За что, собственно, потом и поплатилась...

Но на первых порах, устроившись в банк, я с Марией Дмитриевной сталкивалась не часто: она – управляющая, я всего лишь рядовой сотрудник. Моментов соприкосновения у нас было не много.

Гораздо плотнее мне приходилось работать с Екатериной Васильевной Панфиловой, начальником технического отдела, то есть моим непосредственным руководителем.

И тут мне тоже повезло!..

Ей было тогда года 42, то есть по сравнению со мной, только-только закончившей институт девчонкой, она представлялась женщиной очень взрослой. Однако на фоне всех остальных сотрудниц отдела Екатерина Васильевна

казалась очень молодой, поскольку среди остальных преобладали, в основном, женщины возраста предпенсионного. Но дело даже не в годах. Панфилова оказалась человеком чрезвычайно энергичным, деятельным и работоспособным до изумления. То есть никогда никакое дело не бросала до тех пор, пока все в нем не было отполировано до блеска, пока самая последняя точка не оказывалась строго на нужном месте.

Свою трудовую жизнь Екатерина Васильевна начинала на самых обыкновенных стройках, работала и прорабом, и мастером, потом в управлениях строительных организаций. То есть она знала стройку со всех сторон, а потому в своих суждениях и выводах почти никогда не ошибалась.

Кроме того, Панфилова оказалась прирожденным педагогом. Они видела людей, что называется, насквозь, подбирала «ключик» к любому и могла расположить к себе даже законченного мизантропа.

А как она распределяла обязанности и задания между сотрудниками! Это высший пилотаж... Как известно, любой коллектив состоит из очень разных людей. Разных по своим человеческим качествам, по знаниям, профессиональному уровню. И если вы хотите, чтобы коллектив работал, как швейцарские часы, то надо очень правильно расставить кадры. Екатерина Васильевна расставляла их – то есть, нас – ювелирно.

Пришёл к нам как-то работать один товарищ, звали его Федя, и отличался он на редкость замедленным умственным процессом. При этом оказался еще жутко стеснительным и самолюбивым. Сделаешь замечание, он либо так покраснеет, что все вокруг всполошатся – не удар ли сердечный? – либо чуть ни плачет, хоть по головке гладь и успокаивай! К тому же в строительных вопросах ни то чтобы звезд с неба не хватал, а вообще очень слабо разбирался. Сотрудничек еще тот...

Но Екатерина Васильевна сумела открыть, что Федя обладает редкой старательностью, как сто китайцев. Любой вопрос он мог «копать» до посинения. Пока что-нибудь интересное да ни выкопает.

И направила Панфилова атомную энергию Феди в мирное русло, стал он в отделе сотрудником очень полезным и нужным. Всем хорошо, и у него другая жизнь началась.

На работу в банк я вышла 2 августа и в первый же день сказала Марии Дмитриевне, что моя цель – получить квартиру, поэтому, мол, готова на любой режим работы, на любые задания и командировки.

А в ответ услышала:

– Это хорошо, я понимаю ваше стремление, но... У вас маленький ребенок, ему нужен особый уход. Поэтому я решила закрепить за вами город Калинин и геологоразведочную экспедицию в поселке Эммаус. Думаю, так будет лучше – все рядом, далеко ездить не надо...

Трудно сказать, как я обрадовалась такому повороту, какую благодарность испытала к Цветковой. И принялась за работу с особым рвением, с особым желанием доказать, что взяли меня не зря...

Первым моим заданием стало исправление устаревших справочников со строительными нормативами, расценками и тарифами. Вся отрасль переходила на новые, а справочник с ними у нас на весь банк был один. Вот Екатерина Васильевна и поручила мне внести изменения в устаревшие сборники.

Посадила меня в своей комнате, где помещались она сама и старший инженер отдела. Причем, в торце длинного стола меня поместили, и дни напролет, не разгибаясь, я переписывала и переписывала эти, казавшиеся бесконечными, цифры. На протяжении месяца, не меньше... Другие сотрудники даже посмеивались:

– Смотри, геморрой насидишь...

Не знаю, как насчет геморроя, но, видимо, мое усердие, проявленное при переписке справочников, убедило Екатерину Васильевну в том, что я человек ответственный, что на меня можно положиться и в более серьезных ситуациях. И такая ситуация вскоре представилась: крупнейшая строительная организация области Калининский опорно-показательный домостроительный комбинат сдавал в эксплуатацию сразу пять жилых домов, и представителю нашего банка,

финансировавшего строительство этих объектов, следовало провести контрольный обмер зданий, чтобы убедиться, насколько качество и объем выполненных работ соответствует представленным сметам. Но инженер, который должен был выполнить этот контрольный обмер, заболел, и вместо него Панфилова отправила меня.

Чувствовала я себя не очень уверенно, поскольку никогда ничего подобного не делала, а тут сразу пять домов, это так ответственно...

Но Екатерина Васильевна сказала мне:

- Ты инженер-строитель? Значит, в строительстве понимаешь, а раз понимаешь, все сделаешь хорошо. Главное – не бойся быть честной.

Ну, не бояться так не бояться... И я пошла. Правда, со мною послали еще одну сотрудницу, Тамару Николаевну, но она занималась только проектными организациями, стройки не касалась, поэтому, когда мы с ней вышли из банка, предупредила откровенно:

- Саш, ты на меня не рассчитывай. Меня с тобой послала только для поддержки духа. Ты сама смотри, что, где и как, я к этому никакого отношения не имею...

Приходим мы на объект, встречают нас начальники стройки, руководители ДСК и смотрят эдак с прищуром, с недоумением. Мол, что это за пигалицу к ним, уважаемым людям, прислали? Что она в нашем деле понимать может?

Ну, моя напарница начинает им зубы заговаривать, вся из себя такая кокетка-болтушка, а я, значит, за дело принимаюсь. Хожу из дома в дом, с этажа на этаж, из одной квартиры в другую. Пытаюсь все, как можно внимательнее осмотреть, понять, оценить.

Нет, можно было, конечно, просто убедиться в том, что дома возведены, что они, действительно, пятиэтажные, по четыре подъезда в каждом. Линолиум во всех квартирах постелен, стены все оштукатурены, двери навешаны, ну и так далее по списку.

Но мне хотелось быть объективной, компетентной. И главное – честной. Вот и взялась за дело по-взрослому. А в результате столько несоответствий обнаружила, столько претензий выставила, такие недоделки выявила,

что мужики за голову схватились! Да где, мол, такое видано?! Да как это может быть?! Да что, в самом деле, происходит?! Да сроки горят! Премия, что ли, накроется?..

Правда, по делу возразить они мне не могли, и обвинить в какой-то там пристрастности тоже – я ведь ничего не выдумывала, недоработки отмечала только реальные, замечания делала лишь по существу. Если, допустим, использовалась одна технология отделки, а в смете указывалась другая, более дорогостоящая, это ведь видно, с этим не поспоришь... И вообще, товарищи, вы что строите? Вы дома жилые строите! В них люди жить будут, детей растить будут. Так вы что, хотите, чтобы они среди недоделок ваших жили?..

Короче говоря, шуму мои обмеры наделали много, но до настоящего скандала дело не дошло, поскольку строители-то понимали, что я права и что работу свою выполнила в строгом соответствии с инструкциями. То есть профессионально выполнила, честно. А строители честность уважают. Вот и меня с тех пор зауважали, хотя, конечно, для них я тогда была самой настоящей пигалицей...

После этого мне поручили выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности уже всего ДСК. По области шла общая проверка строительных организаций, которую инициировал тогдашний руководитель «Стройбанка» СССР М.С.Зотов, но организация организации рознь. Калининский ДСК – это был колосс, имевший собственную производственную базу, объединявший десятки строительных управлений!

Надо ли говорить, что анализ работы ДСК я делала со всей тщательностью, на которую только была способна и даже какую раньше за собой не замечала. Влезала в такие детали, в такие мелочи, в такие дебри, что тамошние специалисты только вздыхали, за сердце хватались и глаза закатывали. Но, в конце концов, мне и самой это стало очень интересной, пришел азарт исследователя, который хочет понять самую суть вещей!

Помню, сдавая тот отчет, я чувствовала грусть, словно расставалась с собственным ребенком. Столько сил на него потратила, столько души в него вложила... Да, именно, души, потому что никакую работу не сделаешь хорошо, если не вложишь в нее частицу души. А с собственной душой кому ж расставаться весело?

Вскоре после этого меня пригласила к себе Цветкова.

- Из Москвы пришел отзыв на ваш анализ работы ДСК...
- начала она.

- И что, плохо?

Мария Дмитриевна вздохнула.

- Специалисты считают, что это готовый реферат для кандидатской диссертации. Предлагают вам поступать в аспирантуру НИИ экономики и строительства. Согласны?

Мне в аспирантуру?

Отказываться было, конечно, глупо. Такое каждый день и всем подряд не предлагают. Такой шанс может только раз в жизни выпасть. Такое... Но я отказалась.

Отговорил меня муж. Как только услышал, о чем я думаю, так и запричитал «да какая диссертация, да как же ребенок? да где ты ее писать будешь, в коммуналке?».

- В библиотеке, - говорю.

- А семья?..

Отказалась я от аспирантуры, не стала поступать и потом долго жалела об этом. Но тот случай с анализом работы ДСК помог мне поверить в свои силы и еще раз наглядно показал - если работаешь хорошо, с полной самоотдачей, то и результат получаешь соответствующий.

Да и Мария Дмитриевна стала относиться ко мне с большим доверием.

Вообще-то я не стремилась сделать какую-то карьеру, а потому особого расположения Цветковой не добивалась, но, тем ни менее, более доверительное отношение с ее стороны было совсем не лишним, это надо честно признать...

Спустя два года после поступления в «Стройбанк» у меня родилась вторая дочь. Практически день в день со второй годовщиной - 17 августа. И вскоре после выписки из роддома я пришла на работу почаевничать с коллегами

по поводу столь радостного события. Тогда-то меня и познакомили с нашей новой сотрудницей, которая перевелась в Тверь из Казахстана.

Дама эта оказалась умной, деятельной, хорошо понимавшей специфику нашей работы. И было просто очевидно, что она-то как раз стремится сделать карьеру. Если цель – карьерный рост, этого не утаишь. Она подчиняет себе человека, накладывает на него печать, меняет его.

В нашем отделе условия для истинного карьериста казались почти идеальными: начальник, Екатерина Васильевна, была женщиной не первой молодости, остальные – тем более. Что еще надо человеку, больше всего озабоченному своим продвижением по служебной лестнице?

Мое появление с тортом и рассказами о малыше новая сотрудница восприняла снисходительно – не соперница, мол. На уме, должно быть, одни пеленки-распашонки, да и слишком молодая к тому же, опыта профессионального, скорее всего, маловато.

Но вот вышла я из отпуска по уходу за ребенком и где-то через неделю узнала, что дама эта вдруг засобиравлась от нас уходить. Нашла-де место, где платят больше. Ну, нашла и нашла, проводим с честью. Но именно во время прощальных посиделок, она и призналась, что потеряла надежду на быстрое продвижение.

– Екатерина Васильевна еще не старая, в общем-то, – с чего-то вдруг разоткровенничалась она. – А если что, так вместо нее все равно Сашу назначат.

Своим опытным глазом она всего за несколько дней определила отношение ко мне со стороны и Панфиловой, и Цветковой. И все правильно поняла.

Кстати сказать, несколько лет спустя мы взяли ее к нам в ТУБ, где она благополучно и работала до пенсии начальником одного из отделов...

Другая из моих коллег по техническому отделу «Стройбанка» женщина опытная, прошедшая школу строительных организаций, грамотная, с железным характером, никак не могла освоить тонкости

аналитической работы, которой тогда нас буквально завалила Москва. Не получалось у нее готовить подобные материалы, и все! Любую проверку ей поручи, даже самую бесхитростную, она завалит.

И вот как-то в очередной раз Панфилова стала выговаривать ей за неудовлетворительное качество представленного отчета: это не так, то не так, а вот третье и вовсе...

В конце концов, дама не выдержала:

- Почему вы ко мне все время придираетесь? Почему вам все у меня не нравится? Почему это Козыревой таких замечаний не делаете!...

- Да потому что Козырева представляет документы такого качества, что их можно и не читать. Хоть прямо так в Москву отправляй.

Этот разговор мне пересказала одна наша сотрудница, которая постоянно подслушивала. Но я верю, что Екатерина Васильевна могла такое сказать, поскольку к тому времени уже научилась составлять аналитические материалы и быстро, и правильно. Во всяком случае, замечаний по ним не получала. И мне это очень пригодилось потом. Умение анализировать факты, события, документы, умение составлять на основе анализа свои выводы – это для финансиста дорого стоит...

Дело доходило порой до смешного. Например, однажды я готовила аналитический материал по жилищному строительству в Калининe, в котором требовалось сделать сравнение кирпичной и панельной застройки: что лучше, что хуже, что более выгодно, что – менее...

Сделала анализ, таблицы красивые нарисовала, выводы написала. Получилось, одно лучше, а другое – хуже. И я это обосновала. Очень убедительно. Хоть премию выписывай.

Но Екатерину Васильевну что-то в материале смутило, стала она считать и нашла банальную арифметическую ошибку!

Банальную-то банальную, но когда ее исправили, то автоматом получилось все наоборот: лучшим оказалось то, что у меня выходило худшим.

- Но ты так убедительно обосновала обратное, - качала головой Панфилова, - что я почти усомнилась в справедливости арифметики. Твоим выводам хочется верить больше!..

А однажды, в очередной раз посетовав на то, что с поступающими к нам документами царит серьезная неразбериха, Мария Дмитриевна предложила:

- Хорошо бы придумать нам что-то вроде абонентских ящиков.

Абонентских ящиков? - эта мысль мне понравилась сразу. И ведь напрашивалась сама собой! Простая, как все гениальное.

Ладно, будут ящики. Или я не инженер? Что у меня в институте по черчению было? Только «отлично», что же еще?

Короче, села и начертила.

Моя разработка Цветковой понравилась, и по ней на мебельной фабрике изготовили первые абонентские ящики. Мария Дмитриевна направила те чертежи в «Стройбанк» СССР, где их оценили очень высоко и распространили по всей системе. А мне 15 рублей премии дали.

С тех пор и по сей день практически все банки страны пользуются именно такими абонентскими ящиками, моей конструкции. Правда, тогда я о таком успехе и думать не могла. Подумаешь, всего-навсего ящики!..

Когда началось строительство Калининской атомной электростанции, курировать его поручили именно мне. Это было очень интересно. А какой опыт я там приобрела...

Стройка огромная, для страны масштабная, а для области беспрецедентная. Приходилось часто ездить в Удомлю и все на автобусе да на попутках. Никакой машины не давали, машина была только у Цветковой..

Ездила в Удомлю с разными проверками, контрольными обмерами, готовить отчеты и аналитические материалы. Работы было выше крыши, но работы интересной, нужной.

И вот сижу я как-то в удомельском филиале нашего банка, работаю с очередными бумагами, как вдруг заходит его директор и говорит:

- К нам Розенбаум идет!

Конечно, я знала, что Михаил Абрамович Розенбаум, начальник управления строительства КАЭС, был фигурой очень важной. Не зря его называли хозяином Удомли. Величина, так сказать, союзного значения... Ну так и что?

Идёт себе и пусть идёт. Мне-то какое дело? Кто я для него? Заместитель начальника технического отдела областного управления банка. Он меня, пожалуй, в упор не увидит. Со своей-то колокольни. Так ведь?

И тут этот самый Розенбаум, фигура союзного значения, заходит в кабинет, где я расположилась, и говорит, обращаясь именно ко мне:

- Найдется у вас несколько свободных минут? Для разговора тет-а-тет...

Ну, как не найтись?

Пошли в кабинет управляющего, сели. Розенбаум без какого-либо вступления и предлагает:

- Переходите ко мне заместителем по финансам.
- По финансам?
- Вопрос с переводом проблемой не будет.
- Но я не финансист.

- Это не важно. Я вижу, как вы работаете. Это - главное. Мне нужен именно такой человек... Вы понимаете перспективы? Через несколько лет будете в министерстве! Я помогу вам докторскую защитить. Здесь такая стройка, столько интересных моментов! Здесь для ученых просто бесценный материал...

- У меня семья.
- Не беспокойтесь, устроим всех...
- Мне нравится моя работа...
- Бросьте! Здесь вам понравится еще больше.
- Не знаю...
- Да что ту знать? Соглашайтесь!

Ни в какую Удомлю я переезжать, разумеется, не собиралась, ни на какую стройку переводиться - тоже. И чтобы как-то выйти из ситуации, полушутя сказала:

- Извините, но я привыкла на работу в туфлях ходить, а у вас тут только в сапогах можно...

Более лестное предложение придумать для меня в то время было невозможно. А перспективы...

Но характер, но внутренний голос, но постоянство и последовательность характера не позволили сделать этот шаг в сторону. Интуиция? Возможно... И если так, то она не подвела. Иначе не было бы никакого «Тверьуниверсалбанка».

...Когда в «Стройбанке» ввели должность заместителя управляющего конторой по инженерной работе и перевели на нее Екатерину Васильевну, меня назначили начальником технического отдела. В то время в нем работало более десяти человек, причем, все оказались старше меня. Самым молодым сотрудником подразделения оказалась я, его руководитель.

Вот тогда-тогда в обком партии и поступила на меня первая анонимка...

В те годы всё у нас в стране царил повальный дефицит. И с продуктами питания проблемы, и купить что-либо путное из одежды, практически, невозможно. А хотелось одеваться самой и семью одевать. Поэтому все, что могла, я шила сама. Но вот зимнее пальто шить не осмелилась и решила обратиться в Дом моды. К тому же хотелось, чтобы пальто украшали воротник и шапка из чернобурки.

Хотеть-то хотелось, но простым смертным достать нормальный мех тогда вообще не представлялось реальным.

Помочь мне вызвалась та самая Тамара Николаевна, с которой на первый контрольный обмер ходила. Она имела богатейшие связи в самых различных сферах, в том числе и в торговле, и на предприятиях бытового обслуживания. Она-то и договорилась, что я приду в Дом моды, и мне выделят необходимые шкурки на воротник и шапку.

Ничего такого в этом не было. Мы все тогда друг другу помогали. А разве можно по-другому, когда вместе работаем? Ведь я тоже никому не отказывала. В банке все знали, что я шить умею, что у меня машинка швейная есть. Вот и обращались. То одна просила подол подогнуть, то другая – занавеску подшить. А уж фасон нарисовать все приходили. И я все делала бесплатно. Очень стеснялась, если кто-то шоколадку в знак

благодарности дарил, считала, что ничего особенного в безвозмездной помощи нет...

В общем, пришла я в Дом быта, выделили мне шкурки, и получились прекрасные пальто и шапка. Нарадоваться на них не могла! Но, как известно, у каждой медали есть обратная сторона. И чем ярче сторона лицевая, тем, как правило, мрачнее задняя. Что поделаешь, закон жизни...

Недолго радовалась я первым в моей жизни шапке и пальто с воротником из по-настоящему благородного меха. Именно они и стали поводом для поступившей в обком партии первой на меня анонимке. Господи, чуть во враги народа ни записали!

...Была у нас в банке одна очень завистливая дама. Ей жуть как не нравилось, что Козыревой, этой девчонке, так везет: и продвижение по службе ей, и благодарности от руководства, и всякие нагрузки общественные доверяют, то есть, как бы признание, а тут еще и злополучные воротник с шапкой из чернобурки! Где справедливость?

В поисках справедливости она и настрочила свое неподписанное послание в обком.

У меня с этой дамой никаких соприкосновений не было, она начальником другого отдела работала, с которым я менее всего соприкасалась. Но зависти это ведь не помеха. Вот она и обвинила меня в злоупотреблении служебным положением. Мол, по блату пошила пальто и шапку.

Несколько позже эта «писательница» совсем распоясалась и принялась строчить анонимки на всех подряд без разбору, по самым мелким поводам.

Но это позже, а мне, первой попавшей на кончик ее пера, тогда не до смеха было. Потому что в обкоме партии «сигнал» восприняли серьезно, пришли в банк, провели собрание, рассмотрели мое персональное дело и объявили выговор.

Ладно, выговор так выговор, – обиделась я. И когда прошли полгода, в течение которых по уставу КПСС действовал выговор, и мне позвонили с предложением написать заявление с просьбой снять взыскание – мол,

исправилась – я категорически заявила, что ничего такого они от меня не дождутся. Сами объявили выговор ни за что? Вот сами и снимайте! А я просить не стану...

Вторая анонимка поступила на меня уже непосредственно в вышестоящую организацию, то есть в республиканское управление «Стройбанка». В ней говорилось, что я вне очереди свозила всю свою семью на отдых в Адлер, что незаслуженно «вишу» на Доске почета среди лучших сотрудников банка и что сама себе выхлопотала грамоту «Стройбанка» России. Но главное, все-таки, заключалось в последнем пункте обвинения, который гласил, что все вышеперечисленное стало возможным, благодаря тому, что я состою в любовной связи с начальником областного управления «Стройбанка» товарищем Дуденковым. Вот так!..

К этому времени Мария Дмитриевна Цветкова уже ушла на пенсию. Вернее, ее на заслуженный отдых отправили. В обкоме партии поменялось руководство, и новому первому секретарю очень не нравились прямота и смелость высказываний «какого-то там» начальника областной конторы «Стройбанка». Вот Цветкову быстренько и спровадили. А она и виду не подала, и никого ни о чем просить не стала.

Вместо Марии Дмитриевны назначили Анатолия Петровича Дедункова, который до этого работал в областной конторе Госбанка заместителем начальника.

Как и ожидалось, Дуденков оказался полной противоположностью Марии Дмитриевны. И по характеру, и по взглядам на жизнь, и по стилю работы. Ни на какие конфликты с начальством он не шел никогда, никакую правду или собственные взгляды не отстаивал. Впрочем, я очень сомневаюсь, что у него вообще имелись какие-то взгляды и принципы. Для этого ведь смелость нужна! А он однажды, когда после очередной ревизии его вызвали в «Стройбанк» России, от волнения элементарно упал в обморок – до того боялся, что влетит за какие-нибудь недоработки.

Правда, многие недостатки Дуденкова компенсировала Нина Николаевна Емельянова, которая работала его первым

заместителем, курировала экономический блок, руководила работой нашей партийной организации.

В непосредственном подчинении у Нины Николаевны я не находилась, но это не мешало ей помогать мне в трудные минуты и направлять.

Человек очень спокойный, рассудительный, доброжелательный, Емельянова всегда была готова оказать моральную поддержку, дать мудрый совет.

...И вот приезжает комиссия из Москвы, всех нас, руководителей отделов, собирают в кабинете Дуденкова, представляют приехавшим, и говорят что-то такое совершенно банальное. Ни о какой анонимке, естественно, ни слова.

Сижу, слушаю, пытаюсь понять, что же все-таки этим товарищам от нас надо, чего ради приехали. И тут замечаю, что председатель комиссии смотрит на меня так внимательно, так пристально, так пронзительно, что по спине мурашки побежали. Будто провинилась в чем-то. Стало ясно, что моя персона представляет для комиссии особый интерес. Но какой? Ничего понять не могла!

Потом в течение нескольких дней шла очень тщательная проверка нашей деятельности, и в моем подразделении всё проверяли, и в других. Все акты поднимали, смотрели. Ну, не к чему было придрататься!

А когда закончили, председатель комиссии сказал мне:

- Господи! Да я как посмотрел на вас и на него, так сразу и понял, что такое невозможно!..

Затем умерла Екатерина Васильевна Панфилова, и на ее место никого месяца два не назначали. По всем параметрам подходила только моя кандидатура, это признавали все, в том числе и сам Дуденков. Но он боялся, как бы опять ничего такого ни сказали, ни сочинили, начальству ни отписали.

Однако, как Дуденков ни тянул время, как ни вертелся, других вариантов у него не было, и меня, в конце концов, назначили заместителем начальника управления...

Отглядываясь назад, могу сказать, что за годы работы в «Стройбанке» я прошла великую школу жизни и профессионального становления.

Мне несказанно повезло на учителей, повезло с коллегами и, в общем-то, повезло с неприятностями, которые только закалили и научили ни при каких обстоятельствах не падать духом и ни под каким напором не гнуться.

Кроме того, я на практике научилась помногу работать каждый день, тщательно проверять все расчеты и выводы, ценить нешаблонное мышление...

Чем только ни приходилось заниматься в «Стройбанке»! Проектами, стройками; ездила в командировки, контролировала качество и объем строительных работ, за которые отчитались организации; анализировала технико-экономическое обоснование проектов, их соответствие всевозможным нормативным документам и так далее, и тому подобное...

Конечно, было много перегибов, действовало невероятное количество всевозможных нормативов! И они регламентировали все. Буквально до грамма, до сантиметра. Допустим, два лишних квадратных метра мрамора положить на отделку здания Дворца пионеров не разрешалось, и если они укладывались, то это было страшное нарушение. Если Госстрой СССР что-то в своих документах прописал – всё, ни шагу в сторону.

Нас, инженеров, посылали на контрольные обмеры, проверять, нет ли излишеств, нет ли отклонений. И если строители находили возможность сделать что-то, непредусмотренное сметой, всё – дело передавалось в Комитет народного контроля, в прокуратуру и так далее...

В масштабах региона существовали в то время только Госбанк и Стройбанк. Первый из них курировал основную деятельность всех промышленных предприятий и сельское хозяйство. В Стройбанке обслуживались все строительные организации и все стройки. То есть объем работы был колоссальный. Теперь даже представить сложно, как мы с ним справлялись. Ведь не имели тогда ни компьютеров, ни калькуляторов.

Но справлялись! И еще как... Человеческий фактор может быть эффективнее любой вычислительной техники. Если правильно его использовать.

...Когда я только пришла на работу в «Стройбанк», то обратила внимание, что ежедневно к нам из Москвы поступает просто огромное количество различных документов: нормативов, инструкций, разъяснительных писем к инструкциям и нормативам. За год из этих бумаг формировались толстенные папки-скоросшиватели, в которых они хранились только по датам поступления, а по содержанию – вперемежку, совершенно хаотично. Поэтому найти нужный документ по теме было очень сложно.

И тогда я завела себе самую настоящую амбарную книгу, в которой сделала оглавление и разбила страницы ступеньками на группы: «ручные работы», «механизированные работы», «рытье котлованов» и т.д.

Теперь все приходящие бумаги заносились в эту книгу строго по группам, и находить нужные документы стало легко и просто.

Сколько потом ни приезжало к нам проверок из Москвы, претензий по моим направлениям не возникало. Но я все равно к возможным замечаниям готовилась очень серьезно, старалась подготовить ответы на любые вопросы.

Помню, один ревизор написал-таки аж несколько листов, якобы, выявленных недоработок, но я все их опровергла и так разложила его замечания, что он от стыда не знал, куда деваться. Потом признался:

– Ну не могу же я вернуться, не выявив каких-то недостатков! Зачем приезжал тогда?

Стал просить, чтобы я сама ему хоть какие-то недоработки в своей работе придумала. Не с пустыми же руками ему назад ехать...

Видимо поэтому обком партии и рекомендовал именно меня на должность начальника областного управления «Жилсоцбанка»: уже тогда я могла организовать работу эффективно и, как нынче говорят, прозрачно. Ничем другим выбор руководителей области объяснить не могу. Никакой «волосатой лапы» у меня в обкоме не было.

Если же говорить о специализированных банках, к числу которых принадлежал «Жилсоцбанк», то во времена плановой экономики смысл в их создание, безусловно, имелся.

Каждый из спецбанков обеспечивал более жесткое соблюдение финансовой дисциплины в определенном, ограниченном сегменте народного хозяйства, а это проще чем одному банку следить за всей экономикой. Ситуацию в народном хозяйстве определяли всевозможные лимиты, которые спускались «сверху». И вот специализированные банки предназначались для контроля за использованием этих лимитов отдельными группами предприятий. Это было целесообразно, это было полезно, но...

Но, по большому счету, это были не банки. Они и назывались-то госучреждениями, и мы, их сотрудники, состояли в профсоюзе работников госучреждений, а в обкоме партии относились к отделу госучреждений.

Мы осуществляли государственную функцию, но никак не коммерческую. Резон в этом имелся, но выгоды поначалу не получалось.

Впрочем – только поначалу, только на первых порах существования специализированных банков выгоды не получалось. Пример калининского «Жилсоцбанка», возглавить который поручили мне, дает тому прекрасный пример.

Мы сделали первый шаг к настоящим коммерческим банкам...

Глава 3. Жилсоцбанк

...Это был чрезвычайно влиятельный человек, он занимал очень высокую должность в правоохранительных органах нашего региона. Поэтому я и пришла к нему за советом, когда стало ясно, что следователь на полном серьезе намеревается завести на меня уголовное дело, хотя ничего, абсолютно ничего противозаконного я не совершала!

Накануне я смогла попасть на прием к прокурору области, и была поражена тем, что на все мои объяснения и факты он сказал, примерно, следующее:

- Вы же знаете, что из ничего можно сделать все, что угодно! Поэтому то, что вы ни в чем не виноваты, не значит ровным счетом ничего...

Его слова показались мне верхом цинизма, и ни к кому больше идти не хотелось. Но, с другой стороны, не сидеть же, сложа руки, когда тебя самым нахальным образом пытаются превратить в уголовного. И я пошла к этому чрезвычайно влиятельному товарищу.

...Он внимательно выслушал меня, понимающе покивал, сочувственно вздохнул и не дрогнувшим голосом предложил:

- А, знаете, что... Приходите-ка вечером ко мне... на квартиру. Там все и обсудим. Может, я и смогу вам помочь... Жена у меня как раз на курорт уехала.

Все! С тех пор ни к кому за советами по вопросам такого рода я не ходила и не пойду никогда. Лучше найму сотню адвокатов, потрачу огромные деньги, но на подобные унижения не соглашусь...

Домой к высокопоставленному чиновнику я, разумеется, не пошла. При помощи добрых людей выкрутилась сама и, благодаря этому, еще больше уверовала в том, что правда, в конце концов, восторжествует всегда.

Между тем, история эта начиналась совершенно безобидно и никаких неприятностей не сулила. Просто мне неожиданно предложили поехать на десять дней в Болгарию, чтобы совместить курсами по изучению компьютеров с отдыхом на море.

Вместе с мужем и младшей дочерью я записалась в группу, которая состояла, в основном, из руководителей различных предприятий и организаций нашего города.

Съездили, отдохнули, подучились, вернулись. А несколько дней спустя меня приглашают в Комитет государственной безопасности и устраивают самый настоящий допрос. Требуют, чтобы сказала, куда ездила, с кем ездила, зачем. Причем, начали сразу с

обвинительного тона: с любовником ездила? на казенные деньги?..

Допрашивали долго, объяснения мои выслушивали с недоверием, а потом, как я узнала, и вовсе передали «материалы» в прокуратуру Центрального района, из которой мне и сообщили о решении возбудить уголовное дело...

В то время я работала начальником областного управления «Жилсоцбанка», который уже перешел на хозрасчет, а потому на вполне законных основаниях оплачивал мою поездку вместе с семьей на обучающие курсы.

Но следователь вел себя так, слово законов не читал, а мои доводы не слышал.

Тут уж я возмутилась окончательно: какое еще против меня уголовное дело? с какой стати? я – депутат областного Совета! На дело против меня требуется согласие Совета...

Но следствие явно кто-то подталкивал. И очень сильно. Кто-то влиятельный серьезно вознамерился отправить меня за решетку. Или, как минимум, убрать с должности...

Под этим давлением прокуратура все-таки вынесла на заседание областного Совета вопрос о лишении меня депутатской неприкосновенности.

В то время я возглавляла комиссию облсовета по бюджету и на одном из заседаний попросила членов своей комиссии остаться. Все понимали, о чем я хочу поговорить, и остались все, кроме одного... Смешно, но потом этот человек долго работал у нас в банке и до сих пор при малейшей возможности благодарит за все доброе, что мы ему сделали.

...Остальным членам комиссии я рассказала всю правду о поездке в Болгарию, как на духу, рассказала о претензиях прокуратуры и попросила быть объективными при вынесении решения. Если посчитаете, что я в чем-то виновата, соглашайтесь с прокуратурой, а если нет – не поддавайте давлению.

Потом было заседание Совета. Меня пригласили на трибуну, и хотя к тому времени я уже, более или менее, привыкла выступать публично, тут не выдержала и от обиды за творимую несправедливость чуть ни расплакалась.

Следом за мной выступали депутаты, и все возмущались: почему такой вопрос вообще выносится на осуждение Совета?! Почему следствие оперирует столь малозначительными и неубедительными фактами? Какое может быть сомнение в том, что здесь всё нормально?

А генерал Бошняк с солдатской прямоотой заявил своим громоподобным голосом:

– Да они с ума сошли! Это дело максимум обыкновенной ревизии! Что за бред?!

В общем, ничего плохого никто не сказал. Все выступали только в мою защиту. Но при голосовании трое все-таки подняли руки за лишение меня депутатской неприкосновенности! Остальные 230 депутатов высказались против.

Закончилось заседание, выходим из зала, а все фойе забито милиционерами – от начальника УВД и всех его замов до рядовых. Неужели это они меня арестовывать приготовились! А ради чего еще-то? И так много их собралось, потому что знали, что депутаты очень меня уважают, поэтому... мало ли что?

Да, чем успешнее банк, тем опаснее в нем работать. Вокруг больших денег всегда крутится множество нечестных людей, и преуспевающий банк привлекает их, как бочонок с медом – мух. Так и норовят облепить, ослепить, обмануть. Но особой целью их всегда становится руководитель успешного банка. Из него эти, с позволения сказать, мухи всю кровь готовы выпить. В справедливости этих слов я на собственном опыте, на истории с болгарской командировкой и убедилась...

Как уже говорилось в предыдущей главе, в конце концов, из «Стройбанка» меня направили на должность директора областного управления еще только создаваемого «Жилсоцбанка». И я об уходе с прежнего места работы нисколько не жалела.

Там мне стало скучно. Там все было понятно, ясно и делалось как бы автоматически: мы получали из Москвы финансовые ресурсы и распределяли их в строгом соответствии с инструкциями, полученными также из Москвы. Никакая фантазия, никакая инициатива, уж не говоря о каком-либо творчестве, не допускались. Освоить механизм этой работы особой сложности не представляло. Поэтому, когда я основательно вошла в курс дел и операций, освоила все премудрости планового распределения поступающих из белокаменной денег, мне и стало в «Стройбанке» скучно.

Трудно сказать, что бы я стала делать дальше, никаких конкретных планов на сей счет у меня не имелось, но только именно в тот момент правительство приступило к реформе банковской системы. Реформа эта заключалась в образовании ряда специализированных банков: «Промстройбанка», «Агробанка» и «Жилсоцбанка».

Своему назначению я обрадовалась, поскольку оно обещало какие-то перемены, разнообразие. Но, конечно, ничего принципиально нового я не ожидала, потому что создавалось такое же государственное учреждение, каким были и Госбанк, и «Стройбанк». Никаких предпосылок к тому, что у «Жилсоцбанка» могут появиться хоть какие-то серьезные отличия от них, поначалу не замечалось.

И все-таки, и все-таки... Жизнь без движения, без перемен – это не жизнь!

...Слухи о предстоящем назначении стали доходить до меня задолго до того, как оно состоялось в действительности. Отдельные товарищи, демонстрируя свою повышенную осведомленность и крайнее ко мне расположение, по большому секрету, плотно прикрыв дверь кабинета, шепотом сообщали, что есть, мол, такое мнение, и они хлопочут за меня. В обкоме-де сомневаются, поскольку и другие кандидатуры имеются, допустим, та же Шагалиева Фаина Усмановна, начальник городского управления «Стройбанка», она работник заслуженный, экономист по образованию, не то, что я, ей вроде как сам Бог велел на эту должность перейти... Но мы за вас хлопочем, мы за вас с кем надо ведем работу...

Мне же самой кажется, что решающую роль в моем назначении сыграли основные клиенты «Стройбанка» – руководители крупнейших строительных организаций области. Им со мной и всегда работалось комфортно, поэтому они полагали, что и в будущем мы общий язык найдем, тем более, когда я стану первым лицом банка.

Строители сказали свое слово, руководители области прислушались. В итоге меня вызвали в обком партии и сообщили, что создается областное управление «Жилсоцбанка», и они решили рекомендовать на должность его начальника меня. Было мне тогда всего 39 лет...

Но обком обкомом, а для того чтобы назначение состоялось официально, требовалось согласовать мою кандидатуру в Москве: сначала в российском управлении «Жилсоцбанка», затем в союзном.

Поехала в столицу. Председатель республиканского и первый заместитель председателя союзного банков находились в одном здании, в соседних кабинетах, и приемная у них была общая.

Первым со мной должен был беседовать председатель, естественно, российского управления. Но пока я ждала, когда он сможет меня принять, освободился от посетителей заместитель председателя «Жилсоцбанка» СССР, и меня пригласили к нему.

К нему так к нему. Они начальники, им виднее...

Сидим, беседуем, разговор затянулся, тут секретарь сообщает, что можно идти к председателю российского управления, но союзный говорит:

– Ничего, подождёт. Она к нему попозже зайдет.

Попозже так попозже. Они начальники...

Когда, наконец, пошла к российскому, тот уже дулся на меня, стал капризничать. А я было одета в свой лучший костюм, элегантный такой, он очень мне нравился, сама и сшила. Но, конечно, это не был костюм серой мышки.

Так вот председатель российского «Жилсоцбанка» из кабинета меня выпроводил, и, слышу, дает секретарю поручение позвонить в Калинин, выяснить мой моральный

облик. По-видимому, очень уж он засомневался в моих качествах...

Так в первый день мою кандидатуру окончательно и не согласовали.

На следующее утро пришла в самом скромном наряде, и меня повезли к председателю союзного банка. Он утвердил со словами, что необходимо как можно быстрее организовывать банк. Пока работайте начальником, сказал, а там посмотрим...

Приступила к работе, а в штате больше никого не было. Ни одного человека...

Тут следует уточнить, что когда стали делиться на отраслевые банки, получилось так, что «Агробанк» выделился монолитным «куском» из Госбанка и мог, практически, с первого дня приступить к полноценной работе... «Промстройбанк» унаследовал весь «Стройбанк» и часть активов Госбанка, обслуживал крупную промышленность и строительство, с ним тоже все было ясно. А во «Жилсоцбанк» представлял собой что-то вроде сборной солянки. Ему поручили обслуживать и легкую промышленность, и всю социальную сферу, образование, здравоохранение, плюс строительство по этим же отраслям!

...У меня было право формировать штатное расписание и представлять его в вышестоящую организацию. Причем, вышестоящая организация спускала мне только среднюю зарплату и то уже на основании того штатного проекта, который был подготовлен мною. Они лишь смотрели, укладывается ли проект в их понимание норматива, и если да, то согласовывали его автоматически. Так мне утвердили среднюю зарплату и общий фонд оплаты труда. Что, собственно, и требовалось!

То есть я сделала два штатных расписания: одно для себя, другое для московских начальников – для Госбанка и других. Но ничего при этом не нарушила, ведь право утверждать принадлежало мне.

Поскольку общий фонд оплаты труда был у меня согласован, то, чтобы понизить среднюю зарплату, я включила в штатное расписание столько должностей и

единиц, сколько позволялось: уборщиц, технических работников, истопников и так далее. Тогда, между прочим, у нас, действительно, имелись филиалы, которые отапливались печками...

Все было сделано в строгом соответствии с нормативами Минтруда: сколько рядовых сотрудников должно быть, сколько руководящих, на какое количество простых специалистов могло приходиться специалистов старших, при каком количестве людей в отделе вводился заместитель начальника, и тому подобное. Какая «вилка» окладов допускалась для той или иной категории специалистов: рядового, ведущего, старшего.

Все расписала грамотно-грамотно, комар носа не подточит. Представила штатное «наверх», и его... взяли за образец, разослали по другим управлениям!

Благодаря такому штатному расписанию, у меня появилась заначка. Количество людей было принято меньше, поэтому платить им я могла по максимальным ставкам. Это позволяло предлагать хорошим специалистам более высокую зарплату, чем в других банках. По максимальной «вилке».

Так, соответственно, я и набрала команду, которая мне была нужна...

И еще один нюанс: первоначально, общая численность сотрудников действовавших банков распределялась между тремя образованными, и ни одного человека дополнительно не дали. Поэтому до меня довели настолько ужатое по количеству ставок штатное расписание, что работать было просто не с кем! Хотя объем заданий предполагался очень большой, в первую очередь, потому что у нас было много мелких клиентов.

Можно было паниковать, можно было психовать, но я сделал по-другому. Не поленилась и все-все посчитала: сколько кредитов на одного работающего у нас должно приходиться, сколько счетов один операционист может вести по КЗОТу, сколько денег за день должен обслуживать кассир, и так далее, и так далее...

Все объёмы свои посчитала, целые «простыни» этим расчетами разрисовала и вместе с Алей Александровной

Леоновой, заместителем областного управления Госбанка поехала, в Москву – доказывать, что меня обокрали, что штатную численность необходимо увеличить. И доказала!

Мои расчеты оказались настолько убедительными, настолько точными и обоснованными, что руководителям Госбанка не оставалось ничего другого, как согласиться и дать распоряжение перераспределить численность сотрудников.

С тех пор и навсегда я усвоила, что выгоднее всего действовать по Закону. Тогда и правда на твоей стороне будет, и спастись сможешь спокойно...

Действуя исключительно в соответствии с буквой Закона, я сумела и нужную численность сотрудников получить, и людям зарплату выбить, какую надо.

В результате, все у меня пошло быстро и хорошо...

Стала приглашать людей из тех организаций, которые курировали соответствующие направления. Кого-то мне рекомендовали, и попадались опытные специалисты. Другие приходили сами, как, например, Нина Алексеевна Немирова, работавшая начальником отдела легкой промышленности в областном управлении Госбанка. Значительная часть людей перешла из других банков. Помню, я очень была довольна тем, что к нам устроился Виктор Иванович Петров, до этого руководивший техническим отделом «Стройбанка». Он был очень квалифицированным работником.

...Помимо проблем с кадрами и штатным расписанием мне пришлось всерьез заниматься и обустройством управления, ведь у нас на первых порах не было ни мебели, ни оборудования, ни оргтехники. Правда, располагались мы в помещении городского управления Госбанка, то есть крышу над головой имели. Но в здании шел ремонт... Ремонт? Тут-то меня и осенило!

На мебель и прочее оборудование получить средства у образованного «Жилсоцбанка» было невозможно. Но как инженер-строитель, я прекрасно знала, что встроенные шкафы, прикрепленные к стенам столы и тому подобное относилось к так называемому строймонтажу, который осуществлялся Госбанком. Поэтому и предложила

руководству Госбанка сделать в наших кабинетах встроенные шкафы, прикрепленные к стенам столы и оформить всё именно по статье «строймонтаж».

В Госбанке согласились. Так у нас появилась мебель. А то ведь папки с документами на полу лежали!

Через пару лет, когда наше управление смогло перейти на хозрасчет, нам удалось через объединение «Центрпрограммсистем» решить и вопрос с компьютерами. Тоже ведь был дефицит страшный, и деньги на них не выделялись, но, благодаря хозрасчету, у нас, первых среди организаций и учреждений области, появились сразу 10 компьютеров. По тем временам это была сенсация, почти научная революция! Но что-то я опять забегаю вперед...

Когда меня назначили начальников областного управления «Жилсоцбанка», уже были разработаны все нормативные документы, определяющие деятельность отраслевых банков – серьезный такой получился сборник материалов, начинавшийся постановлением ЦК КПСС и Совмина.

В принципе все было понятно: работаем, как и работали в «Стройбанке». Правда, теперь мы еще занимались и основной деятельностью предприятий. Но и специалистов в наших рядах прибавилось.

Возглавив областное управление «Жилсоцбанка», я стала подбирать команду. Первой ко мне пришла Любовь Николаевна Савельева. Она работала в отделе кредитования Стройбанка, а у меня отвечала за плановую работу. Она мне очень помогала. Человек крайне преданный, крайне ответственный. Она была замечательным исполнителем. На нее я могла положиться в любой жизненной ситуации, а можно было и просто «за жизнь» поговорить.

Моим первым заместителем стал Юрий Георгиевич Вешкин, который до этого возглавлял Калининское городское управление Госбанка. Насколько я знала, именно Вешкина Госбанк планировал на должность начальника областного управления «Жилсоцбанка». Но обком партии решил по-другому и рекомендовал меня.

От добра, как известно, добра не ищут, поэтому именно Вешкину я предложила стать моим заместителем, он согласился, и сработались мы неплохо.

У Юрия Георгиевича было хорошее образование, к тому же он прошел стажировку где-то за рубежом, после которой и был распределен в Калинин.

Очень способный человек и даже талантливый, он легко воплощал на практике самые неожиданные идеи, которые возникали у меня. Мы с ним понимали друг друга с полуслова и сделали много интересных вещей.

Ну а вторым своим заместителем в «Жилсоцбанке» я назначила Нину Степановну Шилину, специалиста очень опытного, авторитетного, до этого работавшего заместителем у того же Вешкина.

Спустя несколько месяцев после того, как мне сделали персональную надбавку, я съездила в Москву и «выбила» надбавку также для Вешкина и Шилиной, поскольку очень ценила их работу.

22 октября подписали приказ о моем назначении, а уже в начале декабря приехала проверка российского «Жилсоцбанка». Проверяли, как формируется коллектив, как идет его обустройство, как начинаем работу.

Мы должны были принимать дела у других банков, и мы принимали, но официально по плану счетов, по балансу мы начинали работу с 1 января. А они приехали в декабре смотреть, как это все у нас происходит.

Ладно, посмотрели, проверили, уехали. Но не успели мы дух перевести, как нагрянула проверка уже союзного банка. Несколько человек очень внимательно все изучали заново, и в конце января по итогам этой проверки меня вызвали на расширенное заседание правления «Жилсоцбанка» СССР – делиться опытом.

...Когда банки только разделили на специализированные, некоторое время царила страшная неразбериха. У некоторых управлений даже план счетов отсутствовал. Давали один экземпляр на всю контору. И такая путаница пошла! Документы засылали не туда – в Госбанк, в Стройбанк, кому что на ум придёт. Всё

смешалось, почти как в доме Облонских. Картотеки образовались просто сумасшедшие.

В этой ситуации мы поступали так... Утром приходили с Шилиной на работу, брали эту картотеку, все накопившиеся документы, все их сортировали и раскладывали аккуратно. И всех так работать приучили.

В итоге проверки, которые приезжали к нам одна за другой, никакой картотеки у нас не видели. У всех были, всех душили, а нас – нет! Стали наших специалистов приглашать в другие области помогать наводить порядок в местных управлениях «Жилсоцбанка». Наши люди ездили в Волгоград, Ульяновск, Нижний Новгород, Кишинев, другие города. А делегации из еще большего количества регионов приезжали к нам на стажировку, перенимать опыт, учиться. Приезжали со всех концов СССР. Так наша команда нарабатывала имя, авторитет, которые позже нам оченьгодились...

Пришлось и мне поехать по стране, делаясь опытом с трибун различных совещаний и форумов. В душе даже посмеивалась сама над собой: записным воспитателем становлюсь!

Но выступления мои, между прочим, коллеги повсюду встречали хорошо, слушали очень внимательно, и вопросы задавали, как правило, по делу, на которые и отвечать было интересно.

Лишь раз после одного из таких совещаний ко мне подошла представительная такая женщина и спросила прямо:

– А ведь вы, Александра Михайловна, не экономист?

– Не экономист. А что, заметно?

– Очень... Вы другим языком разговариваете – понятным...

В мае мне, одной из первых в системе «Жилсоцбанка» СССР, дали персональную надбавку к зарплате. В деньгах это было 40 рублей, оклад же у меня в то время равнялся 320 рублям.

Но поездки и выступления, конечно же, не были моим главным делом. В той ситуации требовалось срочно решать задачу укрупнения банка, расширения сферы его влияния.

И мы начали создавать отделения в других городах области. Это было сложно, поскольку филиалам Госбанк не открывал корреспондентские счета.

Стала придумывать, как выйти из этого положения. И придумала! Начали осуществлять расчеты филиалов через баланс головного банка... Разработанный принцип подхватили все, но придумали и первыми внедрили его мы.

Это был, конечно, прорыв, жизнь закипела, обрела новый привкус, но долго так продолжаться не могло. Дело в том, что филиальную сеть нельзя расширять до бесконечности. Наши полномочия ограничивались Калининской областью. Да и сам принцип расширения сети, после того как мы его опробовали и фактически поставили на поток, перестал вызывать у меня былой интерес. Хотелось еще чего, хотелось нового ускорения, выхода на иной, более высокий уровень.

Даже многие из самых близких моих помощников удивлялись тогда: мол, чем вы еще недовольны, Александра Михайловна? Мы вон чего добились! По сути, самый образцово-показательный банк на всю Россию получился. О каком более высоком уровне говорите? Не гневите Бога!

Никого гневить я и не думала. А вызвать Его неудовольствие стремлением к новым высотам, уверена, невозможно. На то Он и дал человеку душу, чтобы она звала ввысь...

В нормативных документах, определявших регламент деятельности специализированных банков, в частности, говорилось, что они могут работать на принципах самоокупаемости и хозрасчета. Говорилось даже, что с какого-то периода банки просто должны переходить на хозрасчет. За ту фразу мы и уцепились: должны, значит, обязаны!

Ведь что получалось? Хозрасчет – это почти самостоятельность, это возможность самим зарабатывать себе на жизнь и даже больше, чем просто на жизнь. То есть, перейдя на хозрасчет, становишься фактически хозяином своей судьбы. А не об этом ли всегда я и мечтала?

Честно скажу, мы не самыми первыми ухватились за фразу о хозрасчете. Раньше нас эту идею подхватило управление «Жилсоцбанка» в Ленинграде, директор которого Юрий Львов и приступил к ее реализации первым. А вот вторыми были уже мы и московское управление во главе с Игорем Антоновым.

В итоге Львов первым перешел на хозрасчет, а мы – за ним. Причем, приказ о переходе нашего управления на новую систему хозяйствования был подписан раньше, чем московского...

Что такое банковский хозрасчет во времена Советского Союза? Как такое возможно? Объясняю...

Как государственное учреждение областная контора «Жилсоцбанка» существовала на так называемую смету. То есть нам из Москвы спускался документ, который определял, сколько денег мы должны потратить на зарплату, сколько на обеспечение нашей деятельности, на оборудование, на какие-то другие нужды и потребности, ну, и так далее. Кроме того сметой предусматривалось, какие средства мы можем направить на премирование сотрудников при выполнении плановых показателей.

Таким образом, смета регламентировала всю нашу финансовую жизнь. В советское время банки ничего от того, что зарабатывали, не имели, хотя получали проценты по сделкам, объем портфеля кредитов наращивали. Но вся получаемая прибыль уходила «наверх», и оттуда нам могли выделить средства на премирование, а могли и не выделить. Хотя и существовали определенные нормативы премирования в процентах от оклада. Именно от оклада, не от заработанной прибыли. В те времена вообще никакая прибыль не считалась, мы просто выполняли государственное задание...

Все было просто: нам давали ресурсы и план по их размещению. За выполнение плана премировали процентами от оклада. В «Стройбанке» в последние годы его существования премия составляла целых 17 процентов. Но зато и таблица была такая длинная с графами по месяцам «план – факт», «план – факт». Сколько чего выполнили, сколько куда вложили... По нашей, инженерной

работе – план проведения контрольных обмеров, план проверок проектно-сметной документации. Заметьте, не результаты проверок интересовали, а их количество! Только по инженерной части, которую я курировала, было нормативов порядка десяти.

Если все они выполнены, то премию выплачивали полностью, если что-то не намного не довыполнено, премия снижалась. Если же какой-то норматив вообще «завален», премии лишали совсем...

Когда же мы решили перейти на хозрасчет, то сами тщательно посчитали – считал Вешкин, он это хорошо делал – сколько наше управление реально зарабатывает, после чего обратились в республиканское управление с предложением не выделять нам средства на премирование, но оставлять определенный процент от прибыли.

Из полученных от прибыли средств мы формировали фонды, которые были на каждом предприятии: производственного и социального развития. Аккумулированные в них средства позволяли нам приобретать имущество для управления в целом, решать вопросы жилья для сотрудников, и премировать за успешную работу...

Это нам очень помогло, перспективы открылись просто замечательные. Другое дело, что не все в коллективе понимали суть происходивших перемен. Кое-кто роптал.

Тогда я стала регулярно собирать собрания коллектива и все на них объясняла. Но собрания проводились после работы, значительная часть сотрудников на них не оставалась. Меня это не устраивало, и я стал собирать коллектив в конце рабочего дня.

На первое же собрание пришли все до одного. На второе – тоже. Тогда следующее я назначила опять после работы, но и с него не ушел никто, до такой степени всех заинтересовали предыдущие обсуждения.

Дискуссии на собраниях разворачивались и в самом деле оживленные, заинтересованные. Люди понимали, что речь идет о их будущем, а потому заявляли о своих

опасения открыто. И не все верили в радужные перспективы хозрасчета, который я пропагандировала.

Помню, пообещала, что на заработанные деньги мы сможем значительно обновить оборудование, купим компьютеры, которые позволят нам работать еще эффективнее. А в ответ одна из кассирши с места кричит:

- Да какие компьютеры?! Нам бы халаты поменять, в рваных ведь работаем...

В ответ я пообещала, что халаты поменяем в первую очередь, если перейдем на хозрасчет. И очень скоро мы не просто поменяли халаты, а вообще очень элегантную форму для всех сотрудников сшили. Выбрали ткань и на швейной фабрике заказали. Ну и компьютеры купили, конечно.

Потом у меня возникла идея выпустить акции...

Мало кто понял эту затею сразу, большинство лишь разводило руками: да какие акции? зачем? что за блажь? Никаких акций нигде в стране нет, и вам они не нужны! Вы только вслушайтесь: акции областной конторы «Жилсоцбанка»! Это ж умереть от смеха можно...

Но меня такие доводы и насмешки не поколебали. Прочитав в соответствующей литературе все, что нашла об акциях, я пришла к заключению, что они будут полезны и нам - да, еще советскому, но уже хозрасчетному банку. И не сомневалась, что сотрудники, ставшие акционерами банка, будут еще больше заинтересованы в конечном результате, а, следовательно, станут лучше работать и больше зарабатывать.

И еще я твердо решила, что на наши акции будут начисляться дивиденды...

Тогда встал практический вопрос, где эти самые акции взять, если у нас в стране и людей-то мало, которые знают, как они выглядят.

Что было делать? Сама села придумывать, эскизы рисовать. Тут школьные навыки, когда я очень увлекалась рисованием, игодились. Нарисовала! По моим эскизам в типографии акции и отпечатали.

Они были разных цветов - в зависимости от номинала: зеленые, голубые, розовые... Но главное, что банк и в

самом деле начислял на эти акции дивиденды, только не выплачивал их, накапливал...

Все думали, что наши акции не больше, чем шутка, игра такая, что ли... Одним словом, баловство. Но когда мы начали приватизироваться, готовясь к образованию «Тверьуниверсалбанка», эти вроде бы смешные бумаги нам оченьгодились.

На них, в общем и целом, к тому времени было начислено порядка 5 миллионов рублей, которые мы направили в уставной капитал ТУБа. То есть сотрудники «Жилсоцбанка» и стали первыми акционерами «Тверьуниверсала»...

Прибыль, которую мы получали, благодаря хозрасчету, позволила уделять особое внимание социальным гарантиям для наших сотрудников. Мы разработали и утвердили для них очень объемный соцпакет, который по отдельным параметрам значительно превосходил общепринятые. Например, мы постановили, что при выходе на пенсию сотрудник, проработавший в нашем управлении более 15 лет, получает надбавку к пенсии в размере 5 тысяч рублей. Напомню, что в тот период моя зарплата составляла 360 рублей. Представляете?

И эта надбавка тоже не была шуткой. Мы нисколько не сомневались, что наш банк просуществует долго и год от года будет только еще больше преуспевать.

Люди видели наше к ним отношение, ценили заботу и отвечали той же монетой. В коллективе установилась очень добрая, дружеская атмосфера.

Люди понимали, что работают на себя, и работали с максимальной отдачей...

Впрочем, по-особенному мы относились не только к нашим сотрудникам, но и к нашим клиентам, к решению их проблем. Могу смело сказать, что для советского времени такое содействие клиентам являлось своеобразным ноу-хау, поскольку большинство остальных банков исполняло функции всего лишь посредников между государственными деньгами и их получателями. А мы взяли за правило видеть в клиентах партнеров.

Перейдя на хозрасчет, мы стали кровно заинтересованы в успешной деятельности заемщиков. Поэтому старались, чем могли, им помогать.

Как известно, при создании специализированных банков между ними распределили не только направления деятельности, но и клиентуру, что для планового социалистического хозяйства было вполне логично. Так вот вскоре клиенты других банков стали проситься к нам, потому что молва разнесла, насколько заинтересовано мы работаем, что ищем и находим нетрадиционные, очень эффективные методы сотрудничества с клиентами.

Взять для примера Калининский кожевенный завод. Он был в долгах, как в шелках, работал в убыток. Люди с него уходили, руководителей постоянно ругали...

Познакомившись заводом, производством, вникнув в ситуацию, я поняла, что его элементарно грабит... министерство! Оно установило с предприятием такие отношения, что забирало почти все зарабатываемые им средства, практически до последней копейки. Порой даже зарплату персоналу платить было нечем.

Изучив соответствующие документы, законы, я решила, что лучшим выходом для завода будет банкротство. В этом случае вводился мораторий на все платежи предприятия, менялся характер взаимоотношений с вышестоящей организацией, и в результате – если говорить в общих чертах – он начинал работать уже с пользой для себя.

В обкоме партии меня не поняли, скандал закатили да еще такой – с политической подоплекой: «Вы понимаете, что делаете? Вы о последствиях подумали? Там ведь трудовой коллектив, живые люди! А как же решения съезда партии? Или вы не согласны с линией КПСС на повышение жизненного уровня рабочего класса?..».

Пришлось доказывать, что я как раз и хочу спасти завод, хочу удержать разбегающийся коллектив, то есть, получается, поддержать линию партии на повышение жизненного уровня рабочего класса. Или вы – против?

Короче говоря, дискуссия наша ничем не закончилась, но мешать мне обком не стал. И в считанные месяцы Калининский кожевенный завод успешно вышел из мертвой

петли, заработал с прибылью, и все у его коллектива стало получаться.

А министерство легкой промышленности, между прочим, прислало мне благодарственное письмо за помощь кожзаводу...

Примерно, в то же время стали устанавливаться у нас первые контакты с иностранными коллегами. Для меня они начались с приглашения на лекцию, с которой выступал представитель американского банка.

Мне лекция очень понравилась и после нее я спросила лектора, возможно ли организовать обмен специалистами? Чтобы их люди конкретно в наш банк приехали опытом поделиться, консультировать, а наши – к ним съездили бы на месте посмотреть, как они работают.

Он пообещал узнать, и через месяц прислал письмо, в котором говорилось, что 5 банков в штате Вашингтон готовы к подобному обмену.

Еще спустя какое-то время к нам, в «Жилсоцбанк», приехали два специалиста, которые читали лекции, помогали анализировать ситуацию и нашу работу в целом. Этот опыт показался нам очень полезным, лекции посещали все ведущие сотрудники банка, руководители всех филиалов и подразделений.

В ответ американцы прислали приглашение нам, предлагали принять сразу пять человек на десять дней, но наше московское руководство разрешило поехать только мне с переводчицей. При этом все удивлялись: зачем время тратить? какой опыт можно перенять у американцев? Это ж другая банковская система, вообще другой мир!

...В США мы побывали в пяти банках и работали с утра до вечера, уставала я страшно. Голова просто пухла – столько всего нового, интересного и, безусловно, полезного узнавала.

Знакомились мы с работой небольших банков, работавших в пределах одного штата. Банковская система США, отличалась от нашей многим, но меня в первую очередь заинтересовали не федеральные банки, а регионального уровня. Кстати сказать, сейчас у нас обсуждается идея создания банков местного масштаба.

Требования к капиталу банков постоянно растут, некоторые мелкие банки не могут им соответствовать, но если банк чувствует себя достаточно прочно в масштабах своего региона, почему бы не разрешить ему в нем и работать? Пусть работает, если устойчивый.

Вот такие банки я и посещала. В числе прочих – банк «Первый», с руководством которого подружилась, и поддерживаю отношения до сих пор.

Короче говоря, мне поездка очень понравилась и, вернувшись, уже сама выступала перед нашими сотрудниками, делались впечатлениями и опытом. Это было в 1989-м...

Весной следующего года, по субботам, председатель правительства Николай Иванович Рыжков проводил в Кремле серию совещаний, на которых обсуждались возможности внедрения в народное хозяйство нашей страны принципов рыночной экономики. Как говорится, краем уха я слышала об этих совещаниях, но внимания особого им не придавала.

И вот в апреле, как раз шли очередные местные выборы, на которых я была председателем областной избирательной комиссии, мне вдруг руководство «Жилсоцбанка» предложило поехать на такое совещание в Кремль, да еще и выступить с собственными предложениями!

Те дни были для меня очень горячими. Бюллетени в то время считались вручную, это занимало много времени, выматывало кучу нервов – время-то на дворе стояло какое? Самый разгул демократии!

Мы в избирательной комиссии несколько дней спали буквально по три часа, питались исключительно бутербродами, а тут, ни с того, ни с сего, звонит на домашний телефон президент «Жилсоцбанка» СССР Виктор Иванович Букато, и говорит, что в субботу мы с ним идем на совещание к Рыжкову, где будут обсуждаться проблемы и перспективы банковской отрасли.

До этого Букато вообще никогда не звонил мне на домашний телефон, а чтобы еще с таким предложением... Честно сказать, в первые минуты подумала, что это мне

от усталости мерещится. А потом задумалась: что я могу сказать на совещании столь высокого уровня? Могу ли сказать что-то по-настоящему важное. Или лучше отказаться? Но подобный шанс ведь не каждый день предоставляется...

Не будучи экономистом по образованию, тем ни менее, я на собственном опыте поняла, что в условиях социалистического хозяйства финансисты превратились в обыкновенных счетоводов, которые в условиях рынка работать не смогут. Поэтому я решила самообразовываться и проштудировала всю литературу по банковским отношениям при капитализме, какую мне только смогли найти в библиотеках нашего города. Затем была поездка в США, которая значительно расширила мой профессиональный кругозор, обогатила знания, разрушила многие стереотипы.

В результате у меня сложилось свое представление о том, как должны развиваться банки в нашей стране, в чем заключается их роль, какие условия государство должно создать для успешной деятельности банков, которая в свою очередь будет способствовать развитию экономики всей страны.

Некоторые из этих идей мне даже удалось внедрить в работе нашего управления, и они уже приносили очень обнадеживающие результаты. Поэтому-то именно меня, как я поняла, Букато и рекомендовал для выступления на совещании у премьер-министра.

...Совещание проходило в расширенном составе, участников было много. В президиуме сидело правительство почти в полном составе.

Доклад делал министр финансов Валентин Сергеевич Павлов, содокладчиком выступил Николай Викторович Гаретовский, председатель правления Госбанка СССР. А потом сразу пригласили меня...

Предварительно всем желающим предложили записаться для выступлений в прениях. Бурато сказал, чтобы и я записалась, так, мол, надо. Ну, записалась и думала, где-нибудь в самом финале, возможно, мне и дадут пару

слов сказать. И вот вам, как говорится, здасьте! Сразу после Гаретовского пригласали...

Волновалась страшно, но минут 15 излагала свое мнение о том, как должно быть организована банковская система.

Обычно я пишу себе только план выступления: об этом сказать, о том. И по плану выступаю. Для выступления на том совещании я наметила позиций десять, о которых хотела бы сказать, но была уверена, что столько времени мне не дадут. Дали. Всё сказала, что только планировала, села на место, жду, что другие скажут, надеюсь, что поддержат, времена-то меняются.

После меня на трибуну стали выходить первые лица крупнейших банков, и некоторые из них – особенно аграрии – возмущались моим выступлением: какая, мол, может быть коммерция, какие реформы, какая работа с каждым клиентом, как с равным партнером?..

А потом на трибуну поднялся академик Шаталин и сказал, что единственным выступлением, которое ему понравилось, было выступление женщин из Твери, простите, запомятовал фамилию...

Рыжков посмотрел по бумагам и сказал:

– Козырева, Александра Михайловна...

– Так вот Александра Михайловна все очень правильно сказала, и если мы к ней не прислушаемся, если наши банки будут работать по-старому, то ничего в нашей стране к лучшему не изменится.

После совещания Шаталин ко мне подошел, извинился за свою забывчивость, дал визитку, предложил в перерыве побеседовать. С тех пор у нас с ним установились очень добрые отношения, он меня консультировал по многим вопросам, никогда не отказывал во встречах и даже приглашал на свой юбилей...

Первый коммерческий банк современной России – «Восток» – начал работать в Уфе в 1988 году. Весной следующего года и в нашем городе открылся коммерческий банк – «Тверь». Никаких соответствующих законов еще не принималось, решение о переводе банковской системы на коммерческую основу правительство только готовило, но

коммерциализация в стране шла уже полным ходом, и запретов на создание частных банков не было.

Все более или менее дальновидные финансисты понимали, что уже очень скоро коммерческие банки начнут появляться один за другим, и самый простой путь для их создания – отделение региональных управлений от федеральных сетей.

Но руководители федеральных банков не хотели, чтобы их сети разваливались и пытались решить, как этому можно воспрепятствовать.

Озаботилось этой проблемой и правление «Жилсоцбанка» СССР. А поскольку я в то время была у него на очень хорошем счету, то меня стали приглашать на совещания в самом узком составе – вместе с директорами Московского, Ленинградского и еще двух – трех крупнейших управлений – для обсуждения сложившейся ситуации.

Моя позиция была очень простой: я считала, что будет неразумным разбивать один большой банк на много мелких. Была уверена, что одной системой работать и легче, и выгоднее.

Но дело в том, что руководители регионов уже увидели другие перспективы, уже хотели иметь у себя в областях и краях свои собственные, независимые от Москвы банки. Тоже самое относилось и к руководителям региональных управлений Госбанка – они хотели иметь региональные банки. Филиалы федеральных им не подчинялись, а независимые маленькие были бы более подконтрольны.

Таким образом, проблема заключалась не только в сепаратизме внутри системы «Жилсоцбанка» СССР, но и в посягательствах на наших управления со стороны местных властей.

Тогда я предложила московскому руководству создать холдинг. Слово это еще не имело нынешней популярности, никто толком не знал, что оно означает, но я-то литературы начиталась!

Надо было создать холдинг, выступив учредителем местных банков. Таким образом, юридические лица были бы

на местах, но входили бы в одну систему. Структура сохранялась, общие правила игры остаются – и овцы целы, и волки сыты...

По итогам «узких» совещаний созвали всесоюзное, на котором присутствовали руководители «Жилсцбанка» и России, и СССР, руководители всех региональных управлений. Выступить на совещании предложили мне. Как инициатору создания холдинга.

Выступила. Все дружно поаплодировали, и ничего странного в этом не было, потому что самые умные понимали – начинается хаос: в регионах одного хотят, в Москве – другого, договориться сложно, значит, нужен третий путь.

Правда, полного единогласия не получилось, поскольку у многих руководителей региональных управлений уже взыграли амбиции, им хотелось независимости, самостоятельности, и в какой-то там непонятный им холдинг они вступать не собирались.

В результате председатель «Жилсозбанка» СССР встал и ушел с собрания...

Дальше мы начали писать всевозможные декларации, принимать решения, протоколы оформлять. Но толку от этого уже не было.

Стало ясно, что ничего путного из наших собраний и совещаний не получится, никакого холдинга никто не образует, поэтому я подала документы на регистрацию «Тверьуниверсалбанка», и одновременно с этим мы начали готовиться к работе как коммерческий банк...

Глава 4. Рождение «Тверьуниверсала»

После серии весенних совещаний у Рыжкова, о которых рассказывалось в предыдущей главе, 13 июля 1990 года вышло постановление Президиума Верховного Совета СССР и ЦК КПСС о необходимости коммерциализации банковской системы. Тогда все отрасли народного хозяйства

переводились на рыночные рельсы рыночной, и было решено, что банки, как кровеносные сосуды экономики, должны первым встать на этот путь.

Хотя в постановлении от 13 июля содержалось всего несколько пунктов, толком ничего не говорилось, никаких деталей не содержалось, я еще больше активизировала подготовку к созданию коммерческого банка. Составила проект устав, повестку учредительного собрания, направила приглашения в адрес 63 предприятий, пригласила в акционеры администрацию региона, администрации районов...

Собрание проводили в зале Госбанка на площади Ленина. Всё прошло без неожиданностей, все документы утвердили, председателем совета директоров банка выбрали Владимира Антоновича Суслова, главу администрации Тверской области. На тот момент еще не вышел закон о банках, запрещавший сотрудникам органов власти занимать должности в банковских структурах...

Надо было определиться с названием банка, и я объявила внутренний конкурс среди сотрудников «Жилсоцбанка» на лучшее название и даже назначила премию.

Предложений поступило много, но ни одно из них не устраивало меня полностью, не находило в душе того отклика, который хотелось, который был необходим, чтобы сказать – да, вот под этим флагом можно идти на штурм любых вершин!

Тогда я прибегла к уже проверенному методу решения проблем – к мозговому штурму и попыталась для себя самой определить, чего, собственно, ждут от названия...

В итоге и появилась, как мне кажется, эта замечательная формулировка – «Тверьуниверсалбанк»!

Имя моего любимого города я просто не могла в нее не включить, а «универсал», то есть универсальный, означает, что мы готовы работать во всех направлениях и ничем не ограничиваем своих планов, что мы можем все.

Скажете, слишком самонадеянно? Чересчур громко? Нисколько. Имя может определить судьбу ребенка, в этом я убеждена.

Ну а премия за лучшее название так никому тогда и не досталась...

Затем 16 августа вышло развернутое постановление Совмина, в котором описывалось, как должны организовываться коммерческие банки. И согласно этому постановлению, мы должны были всё – активы, имущество – передать Госбанку, чтобы потом у него же взять в аренду.

Прочитала я этот документ и только головой покачала. Наше управление «Жилсоцбанка» работало на хозрасчете, и почти все имущество, которое оно располагало, мы приобрели на средства, приобретенные собственным трудом. Передавать его кому-то в собственность не хотелось никак. У нас и компьютеры по тем временам уникальные были, и много другого совсем еще нового оборудования, и вторая из появившихся в городе иномарок. Кстати сказать, на мой «Форд» кое-кого уже давно глаз положил, я это хорошо знала. И что же – все это теперь так просто взять и отдать?

– Сейчас! Держите карман шире, – решила я, но вслух говорить этого, конечно, не стала.

Зато аккуратненько, без лишнего шума в считанные дни компьютеры и технику как бы продала «Тверьгражданпроекту» Павла Андреевича Вязовченко. И он мне как бы деньги заплатил. Эти деньги вложила в строительство жилья для сотрудников, которое вел Георгий Александрович Бушков, а мое же оборудование Вязовченко сдал мне как бы в аренду.

И получилось, что, с одной стороны, передавать Госбанку нам нечего, а с другой – у нас, как все было, так и осталось.

Как мной были недовольны! Как даже кричали на меня! Требовали выполнить постановление партии и правительства, требовали отдать, что положено.

На это я отвечала, как мне кажется, вполне резонно:

– А вы поставьте моих людей в очередь на жильё, тогда отдам. Мы эти деньги заработали честно...

– Не имеешь права! – топали ногами в ответ.

- Имею. Как руководитель этого подразделения, я должна, в первую очередь, о своих людях заботиться, за ведение хозяйственной деятельности отвечать. Вот я эту деятельность и веду...

Тогда на меня полетела жалоба в Москву, в Центробанк, Матюхину, который контролировал коммерческие банки.

Матюхин меня к себе пригласил и с порога спрашивает:

- Ну что ты там натворила, партизанка?

- Почему «партизанка»? - удивилась я и всё ему детально объяснила...

Матюхин ситуацию понял правильно, во всем со мной согласился и потом, когда уходила, даже вышел из-за стола и дверь открыл.

В результате я решила подавать документы «Тверьуниверсалбанка» на регистрацию. В областном управлении Центрального банка должны были выдать заключение, с которым следовало ехать в Москву, в ЦБ за регистрацией. Но дело затягивалось и затягивалось. Учредительное собрание мы провели в августе, а к середине ноября заключения так и не получили.

В конце концов, я пришла в управление и спрашиваю:

- В чем дело? У нас документы все готовы, претензий к ним нет. Почему не подписываете?

Отвечают, что должны подписать сегодня, ждите.

Хорошо, жду.

А на следующий день, поздно вечером, мне предстояло лететь с делегацией в Китай. И было ясно, что, если улечу, не подписав, то в этом году нам ТУБ, скорее всего, не зарегистрировать.

Жду... Наступает вечер.

Снова лопается терпение. Спрашиваю:

- Сколько еще ждать? Почему так долго?

И тут мне поясняют, что сотрудница, у которой находился оригинал заключения, уже ушла и ключей от кабинета не оставила.

Хорошо. Посылаю водителя на дом к Михаилу Михайловичу Васильеву, который отвечал в нашем

управлении ЦБ за работу с коммерческими банками, а потому курировал подписание нашего заключения.

У Васильева выясняем, что заключение осталось у машинистки, которая его печатала. Уже ночью находим адрес той машинистки, берем у нее ключи от кабинета и получаем-таки заключение!

Получить-то получили, но его еще подписать надо, а с этим опять что-то непонятное происходит.

Между тем, регистрация документов в Москве занимала не меньше недели. Нужно было ходить по кабинетам, обосновывать свое решение, собирать многочисленные подписи. То есть процесс очень не быстрый.

Вот я и говорю:

- Всё равно я завтра в Китай улетаю, ничего не успею, так подпишите, я хотя бы отвезу заключение, а вернусь, тогда уж займусь им плотно.

С тогдашним руководством нашего управления Центробанка у меня давно сложились довольно специфические отношения. Видимо, мои энергичность и стремление к независимости ему как-то не очень нравились. Поэтому зачастую в стенах управления я сталкивалась с непониманием и даже противодействием моим начинаниям. У меня с ним не раз возникали ситуации, близкие к конфликтным.

Помню, работая в «Жилсоцбанке», начала открывать филиалы в других городах области. В управлении Госбанка это энтузиазма не вызвало. Но я к их мнению не прислушалась, для меня было важнее развивать свою сеть, а развитие редко не встречает сопротивления, это, в общем-то, нормально.

И тут в самый разгар процесса открытия филиалов меня направляют руководителем группы делегации в Югославию. Приезжаем туда, а на четвертый день получаю сообщение о смерти отца. Естественно, возвращаюсь, организую похороны и все, что положено... Тяжело переживала, мы с папой были очень близки...

Но, в конце концов, выхожу после похорон на работу и узнаю, что за эти какие-то десять дней Госбанк все наши филиалы закрыл! По рекомендации своего Тверского

управления... А их открытие далось мне очень непросто, были сложности технологического плана, организационного. И вот вам, пожалуйста...

Что оставалось делать? Поехала к председателю «Жилсоцбанк» В.И.Букато, тот позвонил Н.В.Гаретовскому, обратилась за поддержкой к академику Л.И.Абалкину, ну, и вернули нам филиалы. Но хлопот-то сколько?..

Поэтому я знала, что, если уеду и не зарегистрирую банк, то процедура с регистрацией затянется надолго...

И завершила:

- Не волнуйтесь, я только отвезу документы, в Госбанке все равно не меньше недели их рассматривать будут. Поедет со мной Савельева, начальник планового отдела, ей поручу подписи собирать. А сама я завтра вечером в Китай лечу...

Билет показала. Представляете? Сказали бы - чемодан покажи, показала бы! Не хотела я скандал закатывать, хотя в данном случае была абсолютно права.

И добилась своего. Подписали мне заключение, и на следующий день, рано утром, мы с Савельевой поехали в Государственный банк. Причем, я взяла с собой бутылку «Тверской» настойки...

Никогда в жизни - ни до этого случая, ни после - подобными поношениями не занималась. Больше того, всегда считала, что в действительности подношения и взятки только мешают делу, портят между людьми отношения. Если говорить по большому счету.

Но тогда черт меня дернул, я не удержалась и взяла бутылку «Тверской». Чемодан толком собрать не успела, бросила в него вещи первой необходимости, одно платье да костюм, и все. А бутылку не забыла.

Приезжаем в Центробанк, иду к руководителю подразделения, которое отвечает за регистрацию, подписи собирать, как положено, не пошла, а сразу к руководителю...

Захожу в его тесный кабинетик, кладу на стол перед ним документы, а сверху, молча, ставлю «Тверскую». Показываю билеты и говорю:

- Мне сегодня ночью лететь в Китай, я без регистрации не уйду.

Он от такой наглости оторопел, похлопал на меня ресницами, взял документы и ушел. Вернулся со всеми подписями, сам заверил их и отдает мне:

- Идите получать регистрационный номер...

Прихожу в другой кабинетик, там такие все из себя стильные московские ребятки сидят и смотрят на меня снисходительно.

Один спрашивает:

- Ну? Вам какой номер?

И показывает ведомость, в которой свободные графы только уже под 800-тыми номерами идут.

Но рядом был другой лист, с номерами поменьше, и я заметила, что графа под номером «777» заполнена не ручкой, а карандашом. И это то, что надо!

- Моя любимая цифра, - говорю, - «семёрка». Так что три «семёрки» меня вполне устроят!

Мальчик подумал, подумал, посмотрел на меня, посмотрел, потом берёт резинку, стирает карандашную надпись, а на ее месте пишет «Тверьуниверсалбанк». Ручкой.

Таким образом, я не только зарегистрировала банк, но еще и номер лицензии получила...

Дело к вечеру шло, когда все это случилось, но мне не терпелось обрадовать доброжелателей в областном управлении ЦБ.

Звоню и сообщаю:

- Мы банк зарегистрировали!

В ответ - тишина. Может со связью что-то не так?

Кричу в трубку:

- Вы меня слышите? Мы «Тверьуниверсалбанк» зарегистрировали! Поздравляйте!... Слышите?

После долгой паузы в трубке прозвучало только одно слово:

- Да.

И всё...

Это было 14 ноября, этого же числа родился мой папа, а много позже и мой внук Михаэль. Сейчас ему 8

лет, а когда он появился на свет, и мне позвонил бельгийский зять, я как раз из Москвы возвращалась, спешила к традиционному празднованию дня рождения банка, и тут такое сообщение, представляете?

Разумеется, я распорядилась купить ящик шампанского коллективу, а, приехав, подняла бокал и объявила:

- Можете меня поздравить, у меня 14 ноября родились отец, сын и внук.

Старшая дочь, которая тогда работала моим заместителем, аж присела от удивления:

- А сын-то от кого?

- От коллектива! - отвечаю. - Сын - это банк!

...Вернулась я из Китая, и приступили мы к повседневной деятельности. Это был ноябрь, а уже в декабре я слетала в Турцию, у нас в Твери к тому времени образовалась какая-то очередная международная палата предпринимателей, инициатором создания которой выступил директор трикотажной фабрики, а меня выбрали председателем.

Фабрика трикотажная активно сотрудничала с Турцией, получала оттуда сырье и в то же время была нашим клиентом. Поэтому нам представлялось целесообразным открыть в Турции представительство ТУБа.

Вот я и поехала в Турцию, и представительство открыла.

Возвращаясь и в Москве сразу еду в Центробанк все к тому же Матюхину, отвечавшему за коммерческие банки, и объявляю:

- Мне нужна валютная лицензия.

- Это еще зачем? - резонно удивляется он, поскольку ни один из российских коммерческих банков напрямую с иностранными государствами в то время еще не работал.

Мне это понятно, и я объясняю, что открыла в Турции представительство.

Матюхин вызывает Сергея Сергеевича Родионова, своего заместителя и спрашивает, что тут можно сделать, если госпоже Козыревой спокойно не живется.

Тот пожимает плечами:

- Так у нас же нет ничего, никаких нормативных документов, определяющих, как лицензия на внешнеэкономическую деятельность для коммерческих банков оформляется!

Смотрят они на меня и разводят руками. Мол, невозможно-с.

- А давайте я сама лицензию напишу! - предлагаю я, прикидывая в уме, куда они меня сейчас пошлют или какими ласковыми эпитетами наградят. Ну, кто еще, кроме меня, мог предложить такое?!

И что удивительно, Матюхин с Родионовым никуда меня не послали, а согласились. Вот ведь времена были...

Пошли мы с Родионовым к нему в кабинет, там я текст лицензии и сочинила. Все строго в рамках закона о коммерческих банках выдержала.

Матюхин текст одобрил, но сказал:

- Надо съездить во Внешторгбанк, это его епархия.

В общем-то, он был прав. Внешнеэкономическая деятельность - штука особенная. Это не кооперативам кредиты выдавать. Поэтому требовалось согласование.

А во Внешторгбанке тогда товарищ по фамилии Телегин председательствовал. И когда он услышал, что я от него хочу получить, возмутился, сказал, что я, мол, ничего в этом не понимаю, что это компетенция исключительно Внешторгбанка...

И не подписал ведь согласование Телегин!

Вернулась я в Центробанк и получила только внутреннюю валютную лицензию. То есть могла работать с зарубежными партнерами исключительно через корсчета, открытые во Внешторгбанке или во французском "Credit Lyonnais".

Ладно, думаю, внутренняя так внутренняя. Прорвемся. Зато лицензию за номером 2 получила...

И что вы думаете? Прорвались! Спустя буквально 3 месяца, я получила генеральную лицензию и могла теперь открывать представительства где угодно, могла работать с кем хотела...

За год деятельности мне удалось сохранить в системе ТУБа все филиалы, которые перешли к нам от

«Жилсоцбанка», кроме одного – Центрального района Твери. На его базе образовался банк КБЦ. Все остальные сдержали слово и остались в нашем «куске».

Теперь я решила идти дальше, поставила задачу открывать в год не меньше 5 филиалов в других регионах России. И мы эту задачу даже выполнили: за пять лет работы открыли 29 филиалов и порядка сотни отделений.

В последнее время отделения принято называть допофисами, но на самом деле почти все они столь же универсальны, как и филиалы, выполняют все заявленные банком операции. Смысл отделений в другом – в одном городе создается только один филиал, а вот количество отделений любое. Например, в Москве у нас работали филиал и целых 28 отделений. Но это – Москва. И речь о ней позже.

...Официально «Тверьуниверсалбанк» открылся 1 января 1991 года и работал только с юридическими лицами. Он был создан на базе областного управления «Жилсоцбанка» РСФСР, всю обширную клиентуру которого и унаследовал, ее обслуживанием и занимался.

По тогдашнему положению о коммерческих банках, мы должны были все счета баланса, все активы, пассивы, всех клиентов передать областному управлению Центробанка, а оно – передать их снова нам. Такой был порядок. Как новый банк нам следовало начинать с нулевого баланса.

Но когда клиентов нам вернули, у нас появились балансы: остатки, счета, кредиты, пассивы и активы...

Создавать «Тверьуниверсалбанк» я начала с теми же людьми, которые работали у меня в «Жилсоцбанке». Первой из них назову Любовь Николаевну Савельеву, которая на прежнем месте возглавляла плановый отдел, и в ТУБе взялась за эту же работу. Потом я ее назначила начальником службы внутреннего контроля, а затем она руководила управлением по работе с персоналом.

Первым моим заместителем в «Тверьуниверсалбанке» стал все тот же Вешкин. Юрий Георгиевич – экономист от Бога, не взять его с собой было бы крайне необдуманно, и работалось с ним легко.

К сожалению, потом у его жены возникли проблемы со здоровьем, и они уехали в Краснодар, откуда она была родом.

Два года назад я собиралась открыть в Краснодарском крае филиал ТУБа, и Вешкин охотно откликнулся на предложение возглавить его, но, хорошенько изучив ситуацию на месте, я передумала. Пока нам не потянуть такую конкуренцию, какая сейчас развернулась между ведущими банками страны из-за Сочи. Поэтому с открытием филиала в этом благословенном краю решила повременить...

Вторым моим заместителем стала Нина Степановна Шилина. Разумеется, она не знала, успешно или нет пойдут дела в ТУБе, и без труда нашла бы себе работу с более гарантированными перспективами, но осталась верна нашей команде.

Нина Степановна вообще очень преданный своему делу человек. Когда у ТУБа дела пошли в гору, ее стали настойчиво приглашать на работу в областное управление Центробанка, обещали очень приличную должность с хорошей зарплатой, а там ведь и пенсионное обеспечение другое – государственная служба все-таки. Но она не перешла. Не захотела бросить дело, которые мы вместе начинали. За это я ей очень благодарна.

Она досконально знала всю подноготную банковской деятельности. Если я ее прежде вообще не знала, то Нилина все платежи, кассу – всё знала очень хорошо. Она прошла банковскую школу с самого низу и до верха. Потом она возглавляла у нас арбитражное управление.

Вообще надо сказать, что сотрудников себе мы отбирали и отбираем очень серьезно. Только специалистов с солидными рекомендациями, которые, действительно, нужны. И даже среди них стараемся отбирать людей с хорошими человеческими качествами.

Был случай, когда та же Савельева попросила взять на работу ее сына. В то время я его знала плохо, поэтому, не скрывая от Любови Николаевны, дала указание навести справки в учебном заведении, что он за человек, как учился, насколько способный специалист. Любовь

Николаевна на это обиделась: вы что, не доверяете мне?..

На это я ответила: увы, по-другому быть просто не может.

Потом мне сказали, что ее сын – парень нормальный, специалист толковый, и мы его взяли...

А вообще я всех предупреждаю: балласта нам не надо. Мне всё равно, вы хоть толпу родственников приведите, если они нужны банку – возьму, а если не нужны, то ни за что.

Иногда мне звонят разные высокие чиновники и просят принять на работу кого-то из родственников. Очень часто – молоденьких племянниц. И каждый раз я объясняю, что представлю кандидата начальнику отдела, который и решит, нужен нам такой человек или нет. Сама я разбираться не буду, поскольку результат спрашиваю с начальника отдела. Если он посчитает нужным взять вашу протезу, то возьмём, но он за нее и отвечать будет. А посчитает не нужным, так уж извините...

С 1 января 1992 года ТУБ начал работать с населением, а на следующий день было объявлено о гайдаровской либерализации цен, и началась сумасшедшая инфляция.

Вскоре магазины даже в самых провинциальных городках оказались забиты продуктами, которые еще неделю назад большинству граждан страны и не снились, но деньги обесценились страшно, люди остались практически без сбережений.

В эти же самые дни ставка рефинансирования Центробанка взлетела до 15 процентов, в то время как ставки Сбербанка по вкладам не превышали 3 – 5 процентов. И по кредитам ставки тоже взлетели...

Это было несправедливо. Это было жестоко. Люди стремительно нищали. Социальное напряжение усиливалось. Перспективы представлялись печальными.

В этой ситуации я считала себя не вправе бездействовать, оставаться равнодушной к трудностям, которые так неожиданно свалились на тверичей, как и на всю страну. Мы создали тверской банк, значит, он должен

хотя бы попытаться помочь жителям родного города, области.

По моему глубочайшему убеждению, банк – это не механизм для получения прибыли. Это, прежде всего, Миссия, которая заключается в том, чтобы помогать клиентам. Мы даем людям и предприятиям не просто деньги, мы предоставляем им возможность решить свои проблемы.

Вот и тогда, когда проблемы клиентов особенно обострились, мы должны были для них что-то придумать. Что-то очень полезное.

Ничего особо хитрого я придумывать не стала – просто повысила ставки по вкладам до коммерческого уровня. И клиентам это было выгодно!

Больше того, чтобы стать ближе к людям, мы открыли наши операционные пункты почти на всех крупных предприятиях Твери. Это было не сложно: требовалась всего одна комната, где мы устанавливали компьютеры, обустроивали оператора и кассира.

В этих «точках» работники предприятий получали зарплату. Людям это было очень удобно. Свои деньги они могли получить в любой день, а не раз в месяц. А могли не получать или получать не все, и тогда остаток увеличивался за счет наших процентов.

Через три месяца мы посчитали, и оказалось, что почти треть фонда заработной платы некоторых предприятий не была выбрана, оставалась на счетах! Люди не изымали все свои деньги. Люди предпочитали хранить их у нас и получать проценты.

То есть можно безо всякого преувеличения сказать, что в то трудное время наш банк оказался полезным для жителей города. Мы оправдали свое название, и я этим горжусь до сих пор...

Миссия была у и «Стройбанка», и у «Жилсоцбанка». Она подразумевалась теми задачами, которые ставило перед ними государство: не просто распределять выделенные из бюджета средства, но и следить за их качественным, целенаправленным использованием.

Однако настоящий банк – это, прежде всего, Миссия, это феномен общественного порядка, его задача помогать и защищать клиентов.

Во всяком случае, «Тверьуниверсалбанк» видел свою главную задачу именно в этом. Наша философия базировалась на принципах справедливости, гармонии и аполитичности.

Мы стремились к гармонии отношений как с внешним миром, так и внутри банка. Но такая гармония невозможна без справедливости. В свою очередь справедливость достижима только при аполитичности, ибо принадлежность к любому политическому течению препятствует решению главной задачи – защищать всех без исключения клиентов банка.

И одним из первых документов, принятых правлением ТУБа, стала «Декларация о Миссии и Философии «Тверьуниверсалбанка».

Именно Декларацией мы руководствовались в своей деятельности...

К сожалению, современные коммерческие банки редко думают о том, как используются их средства. Это вообще считается не их делом. Для них главное – прибыль. Не отсюда ли, в том числе, и многие пороки нынешнего общества, кризисы и тому подобное?..

До того, как возглавить ТУБ я всегда была в какой-то структуре, в какой-то системе, не сама себе хозяйка. Даже в должности начальника областного управления «Жилсоцбанка» всё равно оставалась только «кирпичиком» – за плечами стояла махина банка федерального масштаба. А тут, в ТУБе, вдруг оказалась на вершине пирамиды, стала самой главной... И при этом законов нормальных не было, правила игры до конца не определены, кто друг, кто враг, по-настоящему, не понятно.

Не стану скрывать, было трудно и страшновато. Шаг в сторону, чуть потеряешь равновесие, и – вниз! Только в ушах засвистит. Говорю же – пирамида...

Но меня всегда поддерживало, всегда помогало найти выход из самых сложных ситуаций и даже спасало чувство ответственности за свое дело, за людей, которые мне

доверяют, идут за мной. Наверное, это – анахронизм комсомольского воспитания, инерция того романтизма, что вел меня в юности в первых рядах на субботники, заставлял выбирать самые тяжелые участки.

И на вершине пирамиды под названием «Тверьуниверсалбанк» я всегда старалась следовать принципам справедливости и человеколюбия.

С одной стороны я умею вырабатывать решения, рождать идеи, могу быть рискованной. Но другой – чувство ответственности перед акционерами никогда не позволяло совершать поступки заведомо авантюрные, принимать решения не продуманные...

Мне тяжело было осознавать, что многие люди у нас живут очень бедно. Поэтому хотелось создать структуру, которая могла бы серьезно влиять на ситуацию в городе, регионе. А о том, что стану собственником, каким-то там банкиром, об этом и думать не думала!

Потом, когда ко мне стали приходить письма от жителей города с просьбой о помощи, я старалась помочь каждому. Советники советовали не читать подобные письма, но как это можно? Если человек обращался напрямую ко мне, как не читать?

Другое дело, что помочь всем мы, конечно, не были в состоянии даже в лучшие годы «Тверьуниверсалбанка», и от этого на душе кошки скребли. Очень когтистые кошки...

Честно скажу, когда банк пошел на подъем, я испытывала колоссальный прилив чувства патриотизма. Хотелось сделать ТУБ еще более успешным, чтобы акционеры им гордились, весь город им гордился.

Первые годы мы платили очень хорошие дивиденды. Четыре года платили, причем, не ниже ставки рефинансирования. И это было гораздо выше, чем принято по законам рынка. Во всем мире величина дивидендов определяется в зависимости от котировки акций предприятия. Банк должен расти, и цена его акций должна расти. В зависимости от этого должны расти и дивиденды. Но если бы мы начисляли дивиденды нашим акционерам, руководствуясь этим правилом, то они получали бы

гораздо меньше. Поэтому мы пошли иным путем и определяли дивиденды по курсу рефинансирования ЦБ.

При организации ТУБа реально купили акции где-то больше сотни, преимущественно, юридических лиц. Физических было меньше.

Тогда с реальными деньгами все вообще расставались неохотно, не больно-то вкладывали их в какие-то малоизвестные проекты и начинания.

Некоторые банки пытались нарастить свой капитал при помощи собственных же займов. То есть давали займы на покупку своих акций. Потом это запретили...

Мы пошли иным путем и стали менять акции банка на ваучеры. В то время на рынке ваучер стоил 4 - 5 рублей, а мы их покупали по 7. В тех ценах - по 7000 рублей.

И когда у нас набралась достаточная масса ваучеров, мы продали ее на рынке. Продали без убытка. То есть рынок ваучеров рос, и мы воспользовались этим.

Если помните, когда ваучеры только появились, спроса на них не было почти никакого. Но потом люди поняли, что их можно использовать, и ваучеры стали расти в цене. Возникли посредники в скупке ваучеров. В данном случае мы тоже выступили в роли посредников: купили и продали на бирже.

Благодаря этой нехитрой операции, мы не только нарастили капитал, но и получили более 24 тысяч акционеров - физических лиц. И эти акционеры потом получали те самые неплохие дивиденды, о которых я уже упоминала.

В первые годы работы ТУБа сама я владела очень небольшим количеством его акций - около 2 процентов. Постепенно довела их количество до 3,5 процентов. И только много позже, в самый критический период истории ТУБа, когда стоял вопрос «быть или не быть», я пошла на резкое увеличение своего пакета. Потому что иначе было бы совсем плохо.

Впрочем... Это я снова забежала вперед.

А пока речь у нас идет о том, что второй год существования «Тверьюниверсалбанка» начался

одновременно с либерализацией цен, но зато дал нам возможность работать с физическими лицами. И еще...

Вознамерившись расширить сеть филиалов ТУБа за пределами области, я решила начать с Москвы.

Ну, в самом деле – чего мелочиться?..

Глава 5. Московский филиал

Москву «Тверьуниверсалбанк» завоевал, это можно сказать совершенно определенно.

За четыре года работы в столице нашего филиала ТУБ вошел в двадцатку крупнейших банков страны, а, следовательно, и Москвы. При этом надо не забывать, что завоевывать белокаменную мы начинали даже не с нуля, а с огромного «минуса», с положения «какого-то там» провинциального банка, к тому же возглавляемого женщиной, да еще и блондинкой! Но...

Если ведь не замахиваться так на что-то большое, так лучше не замахиваться вообще. Это мой принцип.

Филиалы и представительства открывают в Москве многие коммерческие структуры из самых разных городов страны. Однако большинство из них открывает эти филиалы и представительства, только потому, что работать через Москву удобнее и выгоднее. То есть из сугубо прагматичных соображений. И это понятно, это правильно: Москва – эпицентр деловой и финансовой жизни страны, поэтому здесь надо быть, так легче работать. Но никаких более амбициозных задач перед своими московскими отделениями это большинство коммерческих структур не ставит и ставить не намеревается.

Мы рассуждали иначе. Мы стремились к иному. Причем, сразу, с самого начала, с первого дня, еще только обсуждая идею создания филиала в белокаменной.

Конечно, это было наивно, конечно, это было смешно, и, наверное, это было глупо, но мы сразу же поставили перед собой задачу занять в Москве одну из ведущих позиций, войти в число лидеров. А как иначе? Иначе для меня работать не интересно.

Для меня работа – это постоянное движение вперед, стремление открывать новые пространства и возможности, покорять их, а не нудно топтаться на одном месте, когда изо дня в день делаешь одно и то же: сегодня делаешь, как делал вчера, и точно так же будешь делать завтра.

С нашими амбициями и мечтами Москва представлялась идеальной целью, прекрасным полем для проявления своих сил, воли, ума и профессиональных талантов.

Плох солдат, который не хочет стать генералом, плох альпинист, который не стремится покорить Эверест, и уж совсем никуда не годится деловой человек, если он не мечтает сделаться одним из первых в Москве.

Чеховское «в Москву! В Москву...» энергичной мелодией вибрировало во мне даже еще до того, как я окончательно сформулировала эту задачу и высказала ее вслух. А уж после...

О филиале «Тверь-универсалбанка» в Москве можно написать целую книгу, и, поверьте, получится настоящий финансово-политический детектив, захватывающему сюжету которого позавидовал бы и Синди Шелдон. Но это – как-нибудь в другой раз. Пока же...

Выполнив все формальности, предшествующие созданию филиала банка, я направилась в департамент столичного управления Центробанка, где следовало филиал зарегистрировать. Однако уверенности в том, что это получится быстро, у меня не было. В те времена местные отделения ЦБ не приветствовали появление на своей территории представительств иногородних финансово-кредитных учреждений. И часто вообще отказывали в регистрации, выдумывая для этого причины самые удивительные. Такие были времена, такие нравы, такие правила.

Но мне повезло. В департаменте я попала на прием к очень умной и рассудительной женщине. Кстати сказать,

на самом деле правильные и порядочные люди встречаются среди чиновников гораздо чаще, чем принято считать. В противном случае у нас вообще все и очень давно развалилось бы.

Так вот, эта руководитель департамента – очень жаль, что не догадалась записать ее имя, отчество и фамилию! – без лишних слов взяла мои документы и начала их оформлять.

Тут я и спрашиваю:

– А как вы относитесь к тому, что мы хотим открыть в Москве филиал?

– С пониманием, – подумав, призналась она и затем произнесла фразу, которую я запомнила на всю жизнь. – Выживете, значит, нужны, а не нужны, так не выживете...

Короче говоря, вся процедура регистрации, которой меня столько пугали, обещая, что она в лучшем случае растянется очень надолго и потребует, «...ну сами понимаете, чего», в действительности заняла не много времени и не потребовала никаких подношений...

Совсем по-другому мы открывали филиал в Питере, например. Это было еще то кино!

Руководитель тамошнего управления Центробанка некто Холанский категорически заявил, что ни за что не пустит в город на Неве банк из другого региона да еще из какой-то там Твери. Пусть сидят в своей губернии и не дергаются! У нас здесь культурная столица все-таки...

Пришлось обратиться за помощью к председателю нашего облисполкома Владимиру Антоновичу Суслову. Он созвонился с Собчаком, который тогда был мэром Санкт-Петербурга, и вот лишь после вмешательства Анатолия Александровича, наш филиал зарегистрировали. Причем, тот же Фаланский теперь запел совершенно другую песню и совершенно иным тоном: «Да мы и так бы договорились! Мы ведь банкиры, поняли бы друг друга!».

Не знаю, как он нас, а мы его прекрасно поняли, вот и обратились к Собчаку.

Но вернемся к московскому филиалу...

После того, как я его зарегистрировала, требовалось срочно сформировать команду. Филиал-то московский,

работать ему предстояло в условиях особых, можно сказать, экстримальных. Кого угодно здесь директором не назначишь...

В то время в управлении Центрального банка по Москве заместителем председателя работал Анатолий Васильевич Десятниченко, с которым я была знакома еще по «Стройбанку». Он по специальности инженер, я по специальности инженер, мы неплохо понимали друг друга.

Пошла к нему, сказала, что открываю филиал в Москве, нужен руководитель. Десятниченко подсказал двух женщин из Центробанка, опытных, толковых специалистов. Но встреча с ними меня как-то не вдохновила, не приглянулись мне они...

В общем, в Москве мне пришлось встретиться со многими кандидатами, но никто должного впечатления не произвел. Все казались слишком уж традиционными банковскими работниками, даже – традиционными служащими. Без фантазии, без хорошего нахальства, без дерзких планов.

И тут – вот уж, действительно неисповедимы пути Господни! – управляющая нашим филиалом в Вышнем Волочке говорит, что у нее в Москве есть племянник, который вместе со своими друзьями хотел бы работать в банке. Они закончили физтех, то есть, головастые ребята и с хваткой.

Хорошо, сказала я, надо встретиться с ними. Но если честно, особых надежд на эту встречу не возлагала. Ну, в самом деле, какое отношение могут иметь к банковской деятельности выпускники Московского физико-технического института? Им орбиты для космических кораблей надо высчитывать, новые системы ЭВМ разрабатывать, а не дебет с кредитом сводить!

Но слово есть слово. Даже если дала его опосредованно и совершенно незнакомым мне людям. Поэтому в Москву поехала и с претендентами встретилась.

Во время первой встречи ребят было только двое, дело происходило их в «офисе», который представлял собою комнатуху размерами метра три на три в каком-то, если не ошибаюсь, райкоме комсомола. Они пытались

сделать бизнес на студенческих строительных отрядах, но мечтали о гораздо большем.

И я им предложила:

- Напишите на одну страничку план, что вы будете делать, если я вас возьму. Прямо по пунктам напишите: первое, второе, третье... Чтобы я понимала, как вы видите свою задачу, как намерены ее решать, к чему стремитесь и так далее. И подумайте, кто из вас может стать главным. А потом приезжайте...

Через неделю они приехали в Тверь, уже все семеро, и, рассевшись в моем кабинете, протянули мне исписанный листок.

Взяла я его, просмотрела. Это была программа их действий по развитию филиала. Очень толково написано, очень правильно. Мне понравилось.

Тут же вызываю начальника планового отдела, протягиваю листок и говорю: размножьте и разошлите по другим филиалам, чтобы знали, что им делать.

- А вас, - поворачиваюсь к великолепной семерке, - я беру...

Определили они из своей группы главного - Сергея Анатольевича Васильева, он и стал директором филиала. А главным бухгалтером назначили Андрея Николаевича Епишина.

И начали работать...

Поначалу мы арендовали для филиала совсем небольшое помещение на улице Тульская, всего несколько маленьких комнат. Кабинет директора занимал метров пять, не больше. Касса очень примитивная была, и вообще, все крайне просто. Но мы к чрезмерной помпезности и роскоши обстановки не стремились. Не видели необходимости.

Правда, когда филиал начал набирать обороты, мы это здание заняли полностью, отремонтировали, оборудовали, привели, так сказать, в должный вид - если люди идут в солидный банк, то он должен и выглядеть солидно. Самореклама своеобразная. Иначе не поймут. Когда у вас по всей Москве работает 29 отделений, штаб-квартира не должна выглядеть студенческим общежитием...

Потом офис московского филиала занимал помещения в разных районах Москвы. Поэтому следующим нашим шагом в этом направлении стало приобретение 20 тыс. квадратных метров в офисном здании на проспекте Вернадского. Здесь мы собрали практически все службы филиала, хотя 29 отделений так и продолжали работать на прежних местах по всей столице. Но это несколько позже...

А после того, как филиал укомплектовали сотрудниками, и он приступил к работе, следовало его этой самой работой обеспечить. У его руководства ни знаний, ни навыков, ни связей необходимых не было. Имелся только набросанный на одном-единственном листке план, но мы ведь знаем, что от плана до реальной работы дело может и не дойти. Этого я допустить не могла. А потому в филиал были направлены специалисты из головного банка для обучения сотрудников.

В те годы одной из главных проблем финансового рынка нашей страны являлся повальный дефицит кредитных ресурсов. Проще говоря, взять кредит даже под тогдашние сумасшедшие проценты было очень трудно.

Поэтому мы пошли простым и верным путем – мы предоставили московскому филиалу 5 миллиардов рублей в виде лимита на предоставление кредитов. Речь идет, разумеется, о неденоминированных рублях. В современных ценах тот лимит составлял бы 5 миллионов.

Это не много, тем более по московским меркам, но выделить сразу более значительные средства я не рискнула. Во-первых, большие деньги развращают, а, во-вторых, надо было посмотреть, как филиал начнет разворачиваться на самом деле.

В то же время мы сделали все, чтобы открытие нашего филиала не осталось в Москве незамеченным. И поступили таким образом...

У большинства наши тверских клиентов имелись партнеры в столице. Процентов у семидесяти, как минимум. Мы и сообщили этим нашим тверским клиентам, что их московским партнерам будет работать с ними проще, пользуясь услугами нашего филиала в столице. А,

кроме того, сообщили мы, у этого филиала имеются кредитные ресурсы, которые он охотно, сами понимаете...

Ну, дальше можно было не продолжать. Деловые люди поняли нас с полуслова.

И что же? Расчет оправдался! В московский филиал пошли клиенты. Можно сказать, очередь выстроилась. Те первые 5 миллиардов иссякли в считанные дни, но на счетах стали оставаться остатки, начали поступать новые средства, приходят новые клиенты, и филиал заработал как полноценный банк. Причем, без какой-либо дополнительной рекламы в СМИ.

...Примерно в это время я собрала московскую команду, всех семерых, и сказала, что понимаю, как трудно в наше время работать в банке честно: когда царит дефицит свободных финансовых средств, слишком многие клиенты готовы платить за предоставление им кредитов. То есть, предлагают пресловутые «откаты». Причем, деньги носят в буквальном смысле слова чемоданами. Соблазн слишком велик. А человек, как известно, слаб. Даже если этот человек работает в банке. Но...

Любой откат – это подножка, и незамеченной она не останется. Подножка и тому, кто берет откат, и банку, в котором он работает.

Те, кто дают, не уважают ни самого берущего, ни его банк. И рано или поздно из этого банка уходят. А молва о нем, как о «грязном» банке, остается.

Поэтому, сказала я моим московским мальчикам, работать честно гораздо выгоднее, чем обогащаться нечестно. И если вы хотите достичь настоящих высот в этом бизнесе, то не соглашайтесь ни на какие откаты. Даже на самые большие. Ибо чем больше был откат, тем оглушительнее будет позор...

Они меня поняли. Во всяком случае, я долго-долго ничего плохого о них не слышала, и никакие разговоры о том, что в нашем московском филиале практикуются откаты, до меня не докатывались.

Уверена, что честная работа стала одним из главных факторов успешной деятельности филиала на первых порах.

Его руководители работали самозабвенно, работали ради высокой цели и до серых денег не опускались.

Их захватила сама возможность творчества, которую предоставил им ТУБ. Они творили, выдумывали, пробовали. Мы трудились вместе, одной командой. Мы брались за любые проблемы и решали их. Мы даже искали проблемы, чтобы решить их с наибольшим успехом.

...Москвичи оказались очень способными финансистами. Они учились по ходу дела. Как говаривал основатель советского государства, «надо ввязаться в драку, а уж там посмотрим...». Вот они и ввязались... Банковское дело изучали на практике, изнутри, на собственных синяках и ошибках.

Как и я в свое время. Ведь когда меня назначили управляющим областной конторы «Жилсоцбанка», я тоже ничего в банковском деле не понимала! Ни бум-бум. Толком ни о каких платежах не слышала и представления не имела. Что такое платежное поручение, платежное требование, не знала.

До этого в «Стройбанке» я к банковским операциям, к бухгалтерским документам не имела никакого отношения... Мало того, в «Стройбанке» эта деятельность, к тому же, несколько отличалась от других банков, поскольку основные операции все равно шли через Госбанк.

В моем первом банке я совсем другим занималась: проектами, стройками. Мне приходилось контролировать качество и объем строительных работ, за которые отчитались организации, экономическую целесообразность проектов, их соответствие СНИПам и стандартам, которые тогда действовали. В мои обязанности входило проводить экспертизу проектов и проектно-сметной документации. Все финансирование тогда велось за счет государственных вложений, поэтому сметы мы проверяли очень тщательно... Но разве это работа банкира?

Естественно, оказавшись в «Жилсоцбанке», я поначалу чувствовала сильную растерянность.

Так же и москвичи – они бросились в стихию, о которой имели весьма отдаленное представление, и самозабвенно пытались не утонуть, да еще и не дать

пойти ко дну кораблю, который сами взвалили себе на плечи.

Как же я понимала их! Какую симпатию испытывала к ним и пыталась сделать все, чтобы помочь им...

Штат московского филиала мы постарались укомплектовать опытными и надежными сотрудниками, к тому же мы постоянно посылали к ним наших специалистов работать вахтовым методом. Они работали неделями, вводя московских коллег в курс наших наработок, показывали им, что и как следует делать.

Что касается руководителей московского филиала, то они схватывали все объяснения налету. Далекое от законов экономики физтеховское образование лишь помогало. И ничего парадоксального я в это не видела. Сама была такая же – не финансист по диплому, строитель.

Вот и фантазию моих москвичей не треножили постулаты и правила финансовой системы социализма. Они не боялись никаких надуманных табу канувшего в Прошлое планового хозяйства. Они чувствовали себя свободными, а только свободный человек способен на большие дела!

...Кандидатов на должности руководителей наших филиалов в других городах мы чаще всего искали с помощью местных администраций, управлений ФСБ, обращались за советом напрямую к губернаторам. И обычно нам предлагали банкиров, экономистов, специалистов финансового профиля.

В период своего наивысшего расцвета «Тверь-универсалбанк» имел в других регионах страны не только 28 филиалов, но и порядка 70 представительств. То есть, наша сеть охватывала практически всю Россию.

Вкратце отмечу, что в задачу представительств входил поиск клиентов и предварительные переговоры, а уже в зависимости от их результата этих переговоров мы решали, в каком филиале новому клиенту обслуживаться. Там, где формировалась группа клиентов, открывался новый филиал. Причем, как правило, перед его открытием следовало составить разговор непосредственно с губернатором. Так в Нижнем Новгороде я вела переговоры

напрямую с Немцовым, и он произвел на меня очень сильное впечатление. Чувствовалось, что этот молодой, амбициозный политик способен на многое...

Так вот, перед каждым новым филиалом для начала ставилась задача выйти в течение года на безубыточную деятельность. Как правило, первым руководителем она не решалась. И вторым тоже. Порой приходилось менять по три человека на директорском посту, по четыре, а кое-где даже по пять, прежде чем филиал выходил на требуемый уровень.

Формально причины были разные: иногда низкий профессиональный уровень, иногда сами люди были ни рыба, ни мясо, иногда еще что-то. Но самое главное – мышление людей не соответствовало новым обстоятельствам. Воспитанные социалистической финансовой системой они не справлялись с задачами, которые ставило перед ними Время. Не я, как руководитель банка, а именно Время...

К тому же и профессиональных сотрудников брать было неоткуда. Приглашали, в основном, людей из системы Госбанка. Но государственный банк – это одно, а коммерческий – совсем другое. Приходилось самим разрабатывать для себя инструкции, методики по подготовке кадров.

У нас в те годы был целый методический отдел, очень большой, который тем и занимался, что инструкции готовил. Мы сами учили новых сотрудников и в Твери, и в других городах. Обучение проводилось и на выезде, и в индивидуальном порядке, и коллективно. Целую систему разработали.

Сейчас с этим проще, сейчас есть рынок кадров, тогда его не существовало совсем. Правда, в Твери до сих пор с хорошими специалистами туго. Например, среди руководителей, входящих в ассоциацию коммерческих банков Тверской области, по моему убеждению, встречаются люди не банкиры по духу, а просто исполнители, и банкирами им не стать никогда. Что уж говорить о рядовых сотрудниках?

Поэтому мы никогда не ждали милости от нашей действительности и, если уж открывали где-то филиал, то повышением квалификации его кадров занимались сами.

Не только в московском, но в каждом из филиалов наши специалисты подолгу работали вахтовым методом, помогали, обучали. И вот пока тверичи не подтянут местных коллег до требований «Тверьуниверсалбанка», не поднимут их работу до нужного нам уровня, руководителям из местных товарищей приходилось очень непросто.

Другое дело московский филиал. «Великолепная семерка» как назначила при нашем втором свидании Васильева своим руководителем, так он почти пять лет им и оставался. Правда, со времени его статус повысился, поскольку через два года я назначила Васильева вице-президентом банка.

Это было славное время. Это было время побед и успехов. Наш банк поднимался к новым и новым высотам, становился флагманом всех нестоличных банков страны. И московский филиал играл в этом очень большую роль...

С ростом объемов операций филиала я ввела московскую команду в состав правления ТУБа – всех шестерых ввела, седьмой к тому времени давно уехал куда-то за границу на постоянное место жительства...

В наше правление в то время помимо меня входили мой первый заместитель Нина Степановна Шилина, начальник одного из управлений Елена Юрьевна Соловьева, финансовый директор Наталья Владимировна Курачева и москвичи.

Все заседания правления проходили только в Твери раз или дважды в месяц, и московская команда во главе с Васильевым всегда на эти заседания приезжала, очень активно участвовала в работе, горячо обсуждала все вопросы, до хрипоты спорила, порой даже ругалась между собой...

И это было правильно! Только в таких ожесточенных дискуссиях и могли рождаться идеи, которые помогали нам обгонять куда как более мощных и влиятельных конкурентов.

Но спустя два – три года я стала замечать, что романтический энтузиазм моих москвичей как-то подослаб. Больше того, они стали приезжать уже со сложившимся единоголосным мнением. То есть, заранее договорившись между собой, какой линии придерживаться, как по какому вопросу голосовать. А поскольку в правлении они составляли большинство, то могли провести любое решение.

Это была уже не творческая работа, не дискуссия, не поиск истины, а беззастенчивое лоббирование каких-то интересов. Или чьих-то.

С таким поворотом я примириться не могла никак, поэтому провела с московскими мальчиками вторую воспитательную беседу и сказала, примерно, следующее:

– У вас получается стовор, а мне нужен мозговой штурм... Если вы не прекратите договариваться заранее, я выведу из правления пятерых из вас, оставлю одного, пусть он вашу позицию и озвучивает...

Подействовало. Стовариваться прекратили. Во всяком случае, ничего подобного я больше не замечала. Но в любом случае это был сигнал о том, что ситуация в московском филиале меняется.

Дальнейшие события показали, что интуиция меня не подвела. Странные процессы в московском филиале, действительно, начались...

Помимо уже упоминавшихся Сергея Васильева и Андрея Епишина в московскую команду входили Алексей Беляев, Игорь Иванов, Виталий Нескородов и Сергей Пушкин.

Каждый из них – человек по-своему очень одаренный. Если Васильева можно было назвать главным мотором команды, заводилой, который не давал покоя ни себе, ни другим, то всегда рассудительного, всегда спокойного и основательного в принятии решений Андрея Епишина я бы назвала их министром иностранных дел.

Васильев великолепно генерировал идеи, которые рождал сам, или предлагали другие члены команды, и высекал из них искры, которые зачастую разгорались в пламя, то есть становились весьма успешными.

Епишин улаживал конфликты, наводил мосты, расширял связи, предлагал проекты, которые при умелой организации приводили к очень неплохим результатам.

Будучи людьми очень разными, Васильев и Епишин оставались закадычными друзьями и лидерами нашей московской команды...

Многосторонний в своих интересах Алексей Беляев на удивление быстро разобрался в сложностях валютного рынка и контролировал это направление нашей деятельности лучше, чем кто-либо еще...

Игорь Иванов оказался прямо-таки гроссмейстером в организации работы с ценными бумагами. Он научился просчитывать очень сложные комбинации и доводить их до успешного завершения.

Главным аналитиком московского филиала я бы назвала Виталия Нескородова. Он сумел самостоятельно разработать и внедрить почти универсальные принципы анализа ситуации на финансовом рынке. Созданная им система изучения и прогнозирования позволяла ТУБу совершать практически безошибочные шаги.

Но настоящей банкирской хваткой природа наделила Сергея Пушкина. Из всей московской команды именно его можно назвать истинным финансистом. А финансисты – люди с весьма специфическим взглядом на мир...

В общем, команда была очень перспективная, дружная, инициативная, мы ее ценили очень высоко и хорошо платили ребятам. Во всяком случае, нареканий с их стороны по этому поводу не помню.

Если вы помогаете банку хорошо зарабатывать, – говорила я им да и всем сотрудникам, – то скажите мне, какая зарплата вас устроит, и я, скорее всего, с этим соглашусь... Если кто-то заработал для вас две копейки, одну отдайте ему...

У нашего банка наладилось деловое и очень плодотворное сотрудничество с правительством РФ, Центральным банком, министерством финансов. Все ведущие банкиры страны воспринимали ТУБ как равного партнера, мы принадлежали к финансовой элите России.

Мне казалось, что Васильев и его команда должны были отдавать себе отчет в том, что им очень повезло оказаться именно в ТУБе, который дал им мощный импульс для развития и успеха в бизнесе.

Они должны были это понимать, но...

К весне 1996 года московский филиал достиг пика своей деятельности. На него приходилось 60 процентов всех оборотов банка, а созданный как его подразделение Межбанковский расчетный центр обслуживал более 1000 кредитно-финансовых учреждений со всех концов России и стран СНГ, составляя реальную конкуренцию Центральному банку.

Да, к весне 1996 года московский филиал «Тверьуниверсалбанка» взлетел очень высоко. Очень. И у его руководителей закружилась голова...

Глава 6. ТУБ набирает скорость

...В лучшие времена «Тверьуниверсалбанка» мы регулярно проводили в Москве так называемые «завтраки для журналистов», на которые приглашали редакторов ведущих средств массовой информации. Вопросов на таких встречах задавалось, как правило, много, поскольку феномен ТУБа – банка из провинциального города, сумевшего встать наравне со столичными и продолжавшего динамично развиваться – вызывал очень большой интерес.

Как-то раз на таком вот завтраке меня и спросили о том, как мы умудряемся находить ниши для работы.

– Мы не ищем ниши, мы ищем проблемы, а когда находим – ищем варианты их решения. Вот и получается ниша, – ответила я, и это была абсолютная правда.

Оглядываясь назад, могу с полной уверенностью сказать: невероятный успех нашего банка определялся тем, что его штаб, его мозговой центр постоянно пребывал в поиске идей и решений. Мы сами разрабатывали банковские инструменты либо адаптировали к своим нуждам уже известные в мире, но не практиковавшиеся на тот момент в нашей стране.

Мы тесно сотрудничали с ведущими экономистами, консультировались с самыми авторитетными учеными и, благодаря этому действовали обычно наверняка, почти безошибочно.

Взять ту же ситуацию 1992 года, когда после либерализации цен, инфляция понеслась галопом, ставки по кредитам взлетели с 2 процентов сразу до 15 и продолжали расти, а ставки Сбербанка по вкладам граждан оставались на прежнем уровне – от 3 до 5 процентов.

То есть встала проблема, как помочь рядовым жителям города, которые в этих условиях начали стремительно беднеть.

Ответ напрашивался сам собой – поднять ставки по вкладам. И мы подняли!

В результате вкладчикам ТУБа стало жить полегче, а мы получили приток клиентов, репутацию и рекламу.

Затем прямо на крупнейших предприятиях Твери организовали сеть банковских пунктов, которые выдавали рабочим заработную плату. То есть решили проблему оперативного обслуживания рабочих и служащих. И что получили? Приток средств, значительные остатки на счетах, укрепление контактов с бизнесом, опять же репутацию и рекламу!..

Примерно в тот же период особенно остро встала проблема расчетов между банками. Никакой электронной системы расчетов тогда не существовало, и документы в Госбанке лежали мешками. Расчеты могли затянуться на несколько месяцев. Вокруг Госбанка появились всякие ООО, которые за хорошие деньги разгребали мешки с платежками, находили документы своих заказчиков. Как говорится, маразм крепчал!

Мы стали думать, как можно решить эту проблему, и выяснили, что Закон разрешал банками открывать корсчета друг у друга. Не в РКЦ Госбанка, а друг у друга!

И тогда мы создали Межбанковский расчетный центр. Он оказался настолько востребованным, что вскоре обслуживал уже 1050 банков России и стран СНГ. Это – официально. В действительности же через нас проходили платежи, без преувеличения, всей банковской системы

нашей страны и большинства бывших советских республик. Потому что все крупные банки имели счета у нас, а мелкие – у них. Таким образом, все шло через наш МРЦ.

В то время у нас в управлении автоматизации трудилось свыше 300 человек. Они сами разрабатывали программные продукты, покупали соответствующие компьютеры, создавали точнейшую и очень оперативную систему расчетов. Наш Межбанковский расчетный центр стал, по сути дела, альтернативой расчетно-кассового центра Центробанка.

Когда мне в первый раз кто-то так прямо об этом и сказал, «Да вы, Александра Михайловна, конкурируете с Центробанком!», стало не по себе.

Но не от мысли, что замахнулась на то, на что замахиваться нельзя, а от радостного чувства, что невероятный по своей сути проект удался!...

В нашем МРЦ открывали счета региональные коммерческие банки, которых тогда появилось во множестве. Но, надо помнить, что многие из них создавались на базе специализированных банков. В каждом регионе, областном центре работали самостоятельные банки...

К слову сказать, сейчас картина иная. Во многих регионах местных банков не осталось совсем, только филиалы московских. В Твери по сравнению с другими областными центрами местных банков еще много...

...Так вот, во многих коммерческих банках, созданных на основе специализированных, меня знали хорошо. Спасибо руководству союзного «Жилсоцбанка», благодаря которому мне в свое время довелось посетить многие регионы, где выступала на семинарах, делилась опытом – мы ведь были передовиками. И к нам в Тверь постоянно приезжали банковские работники со всего Союза на стажировку. Потому знакомых было много, связи наработанные остались. Люди верили мне, верили нашему МРЦ.

Особенно активны были банки из бывших союзных республик, где в расчетах вообще царил хаос. Руководители некоторых из них потом признавались мне:

- Если бы не ваш центр, мы развалились бы совсем!

В свою очередь ТУБ открывал представительства в этих новых государствах, и у меня были встречи с Лукашенко, с Кучмой, с премьером Казахстана...

Когда же свои счета у нас открыли первые 100 - 200 банков, и стало ясно, что МРЦ работает стабильно, открытие счетов в нем приобрело массовый характер. Как я уже упоминала, клиентами МРЦ стали 1050 банков России и стран СНГ. А всего на постсоветской территории действовало в то время около 2000 банков.

Следующей большой проблемой, на которую мы замахнулись, стал пресловутый бартер...

Если помните, в те годы в нашей стране бартер просто правил бал! Предприятия предпочитали расплачиваться между собой товарами и услугами, но никак не деньгами. Помню, мне говорили, что Алла Пугачева собиралась выступить с концертом в Твери, но гонорар требовала не рублями, а... вагонами с лесом!

Наверное, это была шутка, но если и так, то она очень походила на правду, поскольку порядка 90 процентов расчетов в стране осуществлялась тогда именно бартером. Разве это нормально?

Посидев, подумав, проанализировав известный нам опыт, мы и пришли к идее векселя. Потом у нас даже лозунг такой рекламный появился: «Вексель лучше денег!».

Правда, за несколько месяцев до этого «Инкомбанк» уже запускал в обращение свои векселя, но что-то у него не получилось, и те бумаги были менее востребованными...

Прежде чем запустить свой вексель, мы обратились в институт академика Абалкина, где нам помогли довести до ума сам принцип векселя, теоретически его обосновать. Поэтому и получился не какой-то фальсифицированный продукт, придуманный ради сиюминутной выгоды, а серьезный и грамотный финансовый инструмент. Он получил очень широкое распространение, пользовался невероятной популярностью и был крайне надежен.

Больше того, мы ввели в практику так называемые вексельные кредиты. Допустим, надо предприятию за что-

то заплатить, мы даем ему вексельный кредит. Если денежный кредит стоил в то время, допустим, 100 процентов, а потом и 200 процентов от суммы, которую получал заемщик, то наш вексельный – где-то 40 процентов.

Люди брали у нас кредиты в виде бумаг под эти 40% годовых и рассчитывались нашими векселями с партнерами по сделке, а те в свою очередь этими же векселями рассчитывались еще с кем-то и так далее, делая соответствующие индоссаменты, то есть передаточные надписи на обратной стороне векселя. Этих индоссаментов могло быть до 15, пока вексель ни приходил к нам для погашения.

Предприятие взяло у нас вексельный кредит, приобрело на него что-то, запустило производство, платило нам проценты по векселю и гасило кредит.

Но вексель всегда гасился на день – два позже, чем наступал срок погашения кредита. То есть, к нам уже приходили деньги, и лишь потом поступал вексель для погашения, который мы оплачивали из поступивших средств... Это если примитивно объяснять механизм векселя.

...Вексель можно было купить в банке с дисконтом – его номинал оценивался в 100 руб., а покупатель платил 90 рублей.

Нам это было выгодно, потому что в банк поступали «живые» 90 рублей. Остальные мы отрабатывали на процентах, размещая поступившие деньги. Но и покупателю векселя было выгодно – за 90 рублей он получал 100 в виде векселя.

Поначалу нас критиковали, называя векселя суррогатом денег, но потом подобные бумаги начали выпускать и другие банки, причем, достаточно активно. Вплоть до того, что и Сбербанк взялся за векселя.

В Москве мы организовали так называемую «Вексельная площадка «Тверь-универсалбанка». И у нас получалась бесплатная реклама, потому что инструмент интересный, полезный. Например, газета «Коммерсантъ» регулярно публиковала котировки наших векселей. Рубрика

называлась также – «Вексельная площадка «Тверьуниверсалбанка». И продолжалось это на протяжении нескольких лет. Причем, мы за эту рубрику не платили.

Схема достаточно простая, но очень живая. Меня даже приглашали на заседание Правительства выступить с докладом о работе с нашими векселями. Спросом они пользовались просто огромным, и на заседании, которое вел Анатолий Чубайс, вопросов мне задали много.

Можно без преувеличения сказать, наш вексель сыграл определенную роль в том, что экономическая ситуация в стране несколько упростилась...

А затем мы внедрили клиринг. Это когда банки рассчитываются между собой посредством зачета взаимных обязательств или требований. Допустим, когда один банк посылает деньги клиенту другого банка, но оба банка обслуживаются в нашем МРЦ. В этом случае процедура взаимозачета занимает секунды. То есть осуществляется фактически в режиме реального времени, он-лайн, как сейчас это называют. Удобно? Очень! Надежно? Не то слово!

А если учесть, что у нас обслуживалось подавляющее большинство банков страны, которые осуществляли между собой платежи постоянно, ежедневно сотнями, то количество операций приобрело просто колоссальные масштабы, и суммы через них проходили такие, что нули считать устанешь!

И эти деньги из нашего МРЦ не уходили. Все внутри него так и крутилось...

Правда, была у Межбанковского расчетного центра и обратная сторона. ТУБ все-таки оставался коммерческой структурой, следовательно, абсолютной надежностью государственного учреждения не обладал...

Но давайте пока не будем о грустном. Лучше поговорим о еще одном нашем нововведении – о банковских картах.

Этим вопросом мы стали заниматься на втором году деятельности и начали с попыток вступить в систему «Vi-sa»...

Но прежде, чем попасть в «Visa», следовало установить корреспондентские отношения с зарубежными банками. И тут мы столкнулись с таким недоверием, что не по себе стало. То есть российским банкам наши иностранные коллеги в те времена не верили совершенно! И открыть корсчет в иностранном банке оказалось проблемой почти неразрешимой. Не хотели они идти нам навстречу, хотя, казалось бы, ну, что тут такого? Всего лишь открыть наш счет у них!

Но боялись они, что русские их все равно перехитрят, все равно придумают что-то такое, чего им сначала не понять, а потом не переделать. Понимали, что мы все-таки изворотливее, хотя опыта в то время у нас не было фактически никакого...

В России зарубежные банки тогда не работали, поэтому я для открытия корреспондентского счета ездила в Германию, во Францию, в Соединенные Штаты, Великобританию, руководствуясь, фактически, только своей интуицией.

Проводила встречи, рассказывал о реформах в России, о нашем банке, о возможных перспективах. Но слушали меня партнеры по переговорам с очень большим скепсисом. Недоверие к россиянам, которые еще фактически являлись советскими людьми, было колоссальным.

Тут я не могу не отвлечься, чтобы чуть-чуть ни поехидничать, поскольку уже через пару лет после тех моих нелегких вояжей иностранные банки станут чуть ли ни в очередь выстраиваться, предлагая нам открыть у них корсчета! Когда поняли, что это выгодно, что мы - клиенты надежные, они сами принялись уговаривать. И у ТУБа в те годы были счета более чем в 40 банках. Правда, потом большинство из них мы закрыли, но тем ни менее.

В самом начале этого проекта я посетила "Bank of New York", "Credit Lyonnais", "Paris bank", "Barclays", "Credit suisse first Boston" и ряд других.

Первый зарубежный корсчет мы открыли в «Credit Li-one». Потому что нам сначала дали только внутреннюю валютную лицензию, не генеральную. А по существовавшим

в те годы правилам, внутренняя лицензия на валютные операции позволяла открыть корсчет только в этом банке. Такова была инструкция ЦБ. Видимо, в силу каких-то договорных отношений с банком Франции.

Следующим банком, в котором мы открыли корсчет уже после получения генеральной лицензии, стал немецкий «Commerzbank». Мы с ним сотрудничаем до сих пор, он нас вполне устраивает: работает аккуратно, платежи проводит грамотно. Некоторые банки хулиганят. Например, кипрские: задерживают платежи и так далее. «Commerzbank» – никогда...

В итоге при московском филиале мы создали целое управление банковских карт. И, как выяснилось, опять-таки не ошиблись.

Правда, в «Visa» пришлось ездить не один раз. Все они колебались да колебались! Все не внушала им Россия доверия и не внушала. Очень тяжело принимали решение. Но мы стали одними из первых в России полноправными членами «Visa». В то время еще только 2 – 3 наших банка, не больше, могли похвастать тем же...

А после вступления мы почти сразу стали так называемым «принципал мембер», то есть, очень важным членом системы, у нас появился свой процессинг в России. Пришлось создавать процессинговый центр в Москве. Это было не дешево, но поскольку количество вкладчиков у нас стремительно росло, затраты себя оправдали с лихвой. В Твери, например, наших терминалов для обслуживания банковских карт не было только в коммерческих ларьках.

Руководители тверских предприятий торговли поначалу с опаской относились к использованию банковских карт и установке терминалов в их магазинах. Но мы хотели, чтобы наш город шел в авангарде финансового прогресса, поэтому провели специальное совещание у мэра города А.П.Белоусова, на котором рассказали, насколько банковская карта – это современно, прогрессивно и для них выгодно.

Послушали они, вопросы спрашивали, и потихоньку процесс пошел. А вскоре уже сами руководители торговых

предприятий стали просить нас установить терминалы. И в Твери не осталось ни одного магазина, где не работали с нашими терминалами. Только в ларьках они не появились!

Затем наступила очередь других городов области, и туда пошли терминалы.

Когда у нас отозвали лицензию и заставили свернуть всю эту сеть, мы начали демонтировать терминалы, и оказалось, что в одной Твери их насчитывалось больше 200. И рядовых тверичей, и работников торговли этот способ расчетов вполне устраивал...

Первым из российских банков ТУБ вступил и в международную факторинговую систему. До этого в ней участвовали только крупные зарубежные банки. Попастъ в эту систему очень непросто, принимают выборочно и только финансово-кредитные учреждения, известные своей повышенной надежностью.

За нас ходатайствовали наши зарубежные банки-партнеры, в том числе и пользующийся большим авторитетом «Commerzbank», и нас приняли. Следующих претендентов из России рекомендовали уже мы. Без нашей рекомендации их бы не приняли. Добавлю, что от каждой страны в международную факторинговую систему допускают не больше 5 банковских организаций.

...В нашей работе мы старались опираться только на строго научные подходы и быть в курсе всех процессов, происходящих на финансовом рынке, в деталях знать о состоянии дел у коллег.

Мы постоянно анализировали другие банки. Этим руководил Виталий Нескородов, и его служба еженедельно обеспечивала анализ всех банков – наших контрагентов.

Для этого Нескородов разработал специальные таблицы по всем показателям, составлял множество очень наглядных графиков и диаграмм. На основании этих материалов мы и строили свои отношения с другими банками. Причем, не всегда в их пользу.

Например, мы ввели в практику установление лимитов на кредиты банкам, чьи балансы и операции вызывали у нас вопросы. Для этого тщательно анализировалась ситуация в том или ином банке. Есть специальные формулы

подсчета, коэффициенты, по которым мы определяли, что этому банку можем открыть лимит в 5 млн. рублей, а тому – в 50 млн. На выделение межбанковского кредита или на осуществление каких-то межбанковских сделок.

Наши партнеры знали о таком подходе, и те из них, кто дорожил своими взаимоотношениями с ТУБом, а таких, поверьте, было большинство, они старались играть по нашим правилам.

В конце концов, сложилась определенная культура межбанковских отношений, которая шла на пользу всем...

Да, наши специалисты разработали очень интересные технологии и программы, которые помогали нам идти в авангарде банковского дела. Но сами по себе технологии и программы успеха обеспечить не могут обеспечить. Для эффективной работы с ними требуются квалифицированные специалисты. Для их подготовки мы создали собственную систему обучения.

Как я уже упоминала, мы брали на работу людей только с солидными рекомендациями. То есть достаточно компетентных.

Во-вторых, с претендентами работал психолог, проводилось их тестирование, которое определяло, в какой степени они пригодны для работы в нашем банке.

С каждым из новобранцев я составляла персональную беседу, а затем раз в месяц устраивала встречу со всеми новыми сотрудниками – чтобы пообщаться с ними, посмотреть на них, дать им понять, где они. Проводились и общие собрания всего коллектива банка, которые сильно помогали мобилизовать людей на решение разных задач.

Проводилась учеба внутри отделов по наиболее актуальным вопросам. Мы направляли людей в различные специализированные школы, как правило, по отдельным темам. Широко практиковалось обучение за рубежом.

Кроме того, мы приглашали проводить групповые тренинги специалистов из МГИМО, из финансовой академии, из тверских вузов. Причем, преимущественно специалистов, имевших и практический опыт, и теоретические работы.

К нам приезжали лекторы из США, у нас работали иностранцы в качестве консультантов-советников.

Один из них, Том Гаррет, после которого мы и поехали в Штаты, был вице-президентом банка. Года полтора он у нас работал. Потом из Англии приезжал Филипп Вэнс с женой. Он анализировал отдельные направления работы, делал свои заключения, а мы их потом изучали и решали, стоит к ним прислушаться или нет.

Постоянные учеба, стажировки, тренинги, обмен опытом с опытными иностранными специалистами помогали нам повышать уровень наших работников, поддерживать их знания и навыки на самом современном уровне.

Конечно, это способствовало прогрессу и успехам банка. Причем, и способствовало и опосредованно – клиенты видели, что имеют дело с прекрасными специалистами, что мы используем самые современные инструменты и технологии, и зачастую именно поэтому отдавали предпочтение ТУБу перед другими банками.

Мы проводили очень активную рекламную политику, подсказывая клиентам, к кому обращаться. Порой нашу рекламную политику называли чересчур дерзкой. Сколько нареканий, например, мне довелось выслушать по поводу нашего рекламного щита с лозунгом «Город, в котором родился «Тверьуниверсалбанк», установленного на въезде в Тверь!

Или часы программы новостей на «Первом» канале, на циферблате которых красовалась надпись «Тверьуниверсалбанк», как эти часы бесили конкурентов!

Сейчас смешно вспоминать, но тогда вся Москва была заставлена нашими рекламными щитами. Мы не боялись себя рекламировать, не боялись предлагать свои услуги, поскольку были в себе уверены.

Мы не обманывали людей, и в этом заключалась наша главная сила, один из главных секретов нашего успеха...

Но, разумеется, никаких успехов не было бы вообще, не подберись к тому времени в ТУБе команда талантливых, смелых и высокопрофессиональных сотрудников. Скажу честно, я очень горжусь, что смогла собрать и сплотить

под знаменами «Тверьуниверсалбанка» столько одаренных личностей. Их ведь надо было найти, их ведь надо было угадать и переориентировать на работу в коммерческом банке. А кто у нас в стране имел тогда правильное представление о том, что это такое?

Возьмем ту же Наталью Курачеву. Ее я заприметила на последнем этапе существования «Жилсоцбанка». Работала себе тихая, скромная девушка бухгалтером в отделе капитального строительства Тверского вагоностроительного завода. Ни сном, ни духом не помышляла ни о каком банке, но я ее пригласил и сразу – сразу! – назначила главным бухгалтером. Потому что разглядела, что у тихой, скромной девушки просто золотая голова.

В то время мы как раз только-только перешли на хозрасчет, и многое в новой форме организации труда было не очень понятно. Для прояснения деталей, обсуждения планов и возможностей к нам несколько раз приезжали руководители Московского и Ленинградского управлений «Жилсоцбанка».

И вот по ходу этих «мозговых атак» нам обычно требовалось выполнить финансовый анализ наших идей, предположений. Для этого приглашали Наталью Владимировну, она подробно записывала установочные данные, уходила к себе в кабинет и очень быстро все выполняла.

Мои гости каждый раз приходили в восторг, насколько оперативно и основательно Курачева выполняла поручения.

Наталья Владимировна оказалась незаменимым сотрудником, и очень скоро стала финансовым директором ТУБа...

Но, даже заняв столь высокое положение в банке, Курачева стремилась расширять свои знания, опыт. Помню, когда к нам поступило предложение от одного из российско-американских обществ делового сотрудничества направить специалистов на трехмесячную стажировку в Штаты, Наташа охотно согласилась.

Возможностью отправить людей подучиться за границу мы не пренебрегали никогда, поэтому подали заявку сразу

на трех человек – Сергея Васильева, Наталью Курачеву и Николая Лапотникова, возглавлявшего у нас валютный отдел, хотя от каждого банка приглашали лишь по одному представителю.

Но мы подали документы на троих, а уж возьмут одного или всех, это дело организаторов. Заставили наших кандидатов английский подучить, хотя Васильев с Курачевой владели им почти свободно.

Все претенденты на поездку прошли специальное собеседование по профессиональной тематике, по итогам которого многих отсеяли, а от нас взяли двоих – Курачеву и Васильева.

Эта поездка дала им очень многое. Помню, Наташа вернулась вся такая окрыленная!.. Васильев стажировался в Нью-Йорке, а она в каком-то провинциальном городе, в небольшом по американским меркам банке, и привезла много оригинальных идей, наблюдений, предложений...

Но может быть, эти знания, американское понимание развития банков в конечном итоге и помешали ей понять истинный потенциал ТУБа?

Когда у нас отозвали лицензию, я прежде всего с Курачевой обсуждала наши шансы спасти банк, возродить. И Наталья Владимировна на цифрах доказывала, что перспективы ТУБа самые печальные, что его ни за что не поднять, и лицензию не вернуть.

Она, финансовый директор, категорически считала, что мы обречены. И меня пыталась в этом убедить.

...Наталья Владимировна и сейчас очень хорошо относится к «Тверь-универсалбанку». Она не раз говорила, что, подняв его, мы совершили подвиг.

Покинув ТУБ, Курачева стала одним из основателей и совладельцев Санкт-Петербургского инвестиционного банка «КИТ Финанс», сейчас всевозможные издания причисляют ее к группе самых успешных бизнес-леди России.

В одном из своих поздравлений, присланных нам в связи с каким-то очередным юбилеем, Курачева написала, что «Тверь-универсалбанк» – ее вечная боль и мечта...

Другого нашего сотрудника, Александра Винокурова, так же основателя «КИТ Финанса», в свое время очень не

любили в областном управлении Центрального банка. А все потому, что он мог придумать настолько сложные схемы, что разобраться в них было очень непросто.

Александр возглавлял у нас тогда казначейство, а казначейство аккумулирует всю ресурсную базу банка, распределяет, сколько направить в кредиты, сколько в ценные бумаги...

Через казначейство проходили операции с ценными бумагами, оно же следило и за нормативами, за построением структуры баланса... Казначейство у нас есть и сейчас, но часть его прежних функций теперь исполняет управление рисками.

Сейчас наша деятельность сильно регламентирована, все прописано, определено, на всё есть инструкции. Даже есть такое понятие как «мотивированное суждение» по кредитам. Хотя у каждого может быть своя мотивация. Но обычно там, где можно субъективно отнестись к тому или иному вопросу, специалисты ЦБ пишут «рекомендательно», хотя потом эти их рекомендации оказываются обязательными, и при проверках они требуют безусловного их выполнения.

А в прежние годы, когда не существовало столь детальных ограничений и такого количества жестких правил, Александр Винокуров вволю заисобретал оригинальных схем. Допустим, неблагоприятно складывается ситуация с каким-то из нормативов, надо сделать корректировку, никто не понимает, как... Но тут приходит Винокуров... почти что «весь в белом»... и легко придумывает такую схему перераспределения ресурсов, что все просто ахают. А в областном управлении Центробанка – скрипят зубами, потому что государственным служащим очень непросто понять коммерческие схемы. Особенно выполненные в рамках Закона. Вот за эти «выдумки» Винокурова и не любил...

В тот период мы обычно дважды в год проводили расширенное заседание правления банка, на которое приглашали руководителей всех наших филиалов и подразделений, совместно обсуждали итоги работы и

задачи на ближайшее будущее. А завершалось заседание, разумеется, корпоративным ужином.

И вот однажды на таком ужине в «Якоре», поднимая тост, Винокуров признался, что считает «Тверьуниверсал» своим банком и гордится этим.

Его слова очень точно выразили атмосферу, которая царила тогда в ТУБе. Большинство тверских сотрудников воспринимало его не просто как место работы, а как своего ребенка. Или как свою очень малую родину.

Поэтому они и работали с полной самоотдачей, на результат и думали, в первую очередь, о деле...

В полной мере это относится и к Вадиму Бынкову, который карьеру юриста начинал в тверской прокуратуре, где был на очень хорошем счету. Но ведь и нам требовались отменные юристы, а работу мы могли предложить никак не менее интересную.

То есть мы нашли с Быковым общий язык, и он перешел в ТУБ на должность начальника правового управления. И только тогда, общаясь с ним практически ежедневно, обсуждая вопросы самого разного характера, я поняла, насколько ценного сотрудника в его лице мы приобрели.

К каждому заседанию в суде Вадим Иванович готовился самым тщательным образом, поднимал всю законодательную базу, все нормативные документы, изучал судебную практику по аналогичным делам. Свои выступления строил настолько аргументировано, обоснованно, что возражать ему, как правило, было нечего...

Умный, целеустремленный, умеющий работать сам и организовать работу своих подчиненных, он в то же время обладает тем специфическим обаянием руководителя, которое искренне располагает к нему подчиненных и делает их единомышленниками начальника. Он был прекрасным руководителем правового управления ТУБа и собрал вокруг себя замечательных профессионалов.

...До 1996 года мы регулярно проводили собрания акционеров. Обычно в драмтеатре. И на первых таких собраниях мне приходилось исполнять роль и швеца, и жнеца, и на дуде играца! То есть выступать,

практически, по большинству вопросов. А повестка дня включала их минимум тринадцать, как того и требовало законодательство: отчет общий, отчет о прибылях и убытках, заключение ревизионной комиссии, назначение аудитора, выборы совета директоров, распределение прибыли и так далее. И по всем вопросам «...слово предоставляется президенту банка!»... В общем, навыступалась всласть.

Но когда появился Вадим Иванович, и я поняла, насколько убедительно он может преподнести любую тему, то большую часть вопросов на собраниях акционеров и на других подобных заседаниях я стала поручать докладывать ему. Особенно если речь шла об изменениях в законодательстве. Тут уж, тем более, все карты – Бынкову.

Он вставал и ровным, спокойным голосом начинал: «Согласно такому-то постановлению правительства или такому-то федеральному закону от такого-то числа мы должны»... И все! Всем все было ясно, вопросов и возражений не возникало.

После отзыва лицензии Бынков уехал в Москву, кажется, в одну из крупнейших топливно-энергетических компаний, и многие сотрудники его управления потянулись следом.

Тем ни менее, когда мы оказались перед необходимостью вести серьезные судебные процедуры в Арбитражном суде, я обратилась к Вадиму Ивановичу, поскольку не сомневалась, что лучше него нам не поможет никто.

Бынков согласился сразу. Он занимался выходом «Тверь-универсалбанка» на внешнее управление и представлял нашу сторону на обоих заседаниях суда – в ходе первого решение не было принято, заседание перенесли на две недели... Потом суд решал вопрос о назначении внешнего управляющего, очень внимательно все рассматривал, много материалов запрашивал. И от банка снова выступал Бынков...

Немало вопросов возникало и в период внешнего управления. Затем, когда оно закончилось, опять суд

рассматривал вопрос о том, восстановил ТУБ ликвидность или нет, есть повод возвращать ему лицензию, или такой повод отсутствует

И все процессы на протяжении этих лет по моей просьбе вел Вадим Иванович. Причем, бесплатно. А когда я заикнулась о премировании, он отказался.

– Что вы, Александра Михайловна? – сказал. – Я ведь нашему банку стольким обязан!..

Сейчас он начальник правового департамента, член правления РЖД. И хотя его должность не подразумевает обязательного включения в состав правления, его включили. Потому что Бынков – как говорится – голова.

Скажу прямо, я очень довольна, что у нас остаются с Вадимом Ивановичем прекрасные отношения...

Как-то я просматривала одну из тверских газет и обратила внимание на две статьи, посвященные рынку ценных бумаг. Одна была за подписью известного в городе ученого-экономиста и представляла собою, на мой взгляд, полный бред, а вот вторая показалась очень интересной, но фамилия ее автора мне ничего не говорила – некто Ф.Андреев.

Дала задание найти через газету этого Андреева, и казалось, что он работал рядовым экономистом в одной из коммерческих фирм, а статью написал просто из любопытства.

Пригласила его, побеседовали, и я предложила ему перейти к нам в банк тоже экономистом. Он согласился. Чувствовалось, прежняя работа его не устраивала, а мое предложение вызвало интерес.

Таким образом, Федор Андреев пришел в банк рядовым сотрудником, но проявил большие способности, показал себя просто блестящим специалистом, и вскоре мы назначили его начальником отдела пассивных и активных операций, а затем и вовсе направили в Санкт-Петербург руководителем филиала.

У этого назначения была своя подоплека. Дело в том, что Федор закончил экономический факультет Ленинградского университета, в северной столице у него осталось немало знакомых, хорошие связи в деловых

кругах. Наверное, достаточно сказать, что Федор Андреев поддерживал контакты с Алексеем Кудриным, который лишь на несколько лет раньше закончил тот же самый факультет ЛГУ.

В общем, в Питере Андреев показал себя с самой хорошей стороны, и филиал успешно развивался, но грянул 1996 год...

После отзыва у ТУБа лицензии Федор Борисович работал на руководящих должностях в «БалтонэксимБанк», в ОАО «Российские железные дороги», сейчас возглавляет акционерную компанию «АЛРОСА», которая занимает первое место в мире по объемам добычи алмазов...

Глава 7. Первые проблемы

Когда-нибудь вы получали письма с угрозами изнасиловать и убить вашу дочь, повесить за ноги внучку?

Мне такие анонимки приходили. Вместо подписи они заканчивались словами «...уйди из банка!»...

ТУБ тогда резко шел в гору, занимал в рейтингах российских банков места одно выше другого. Все было так хорошо, и – вот, пожалуйста...

Конечно, я испугалась. Кто бы не испугался? А еще очень растерялась, потому что не могла понять, кому так мешаю.

Тот, кто затеял всю эту гнусь, наверняка, где-то рядом, если так заинтересован, чтобы я покинула ТУБ. И от этой мысли на душе становилось еще хуже – значит, кто-то свой. Но чужие ведь и не предают.

Впрочем, что-то я опять забегаю вперед! Давайте-ка снова сделаем шаг или два назад...

Так вот когда «Тверьуниверсалбанк» только-только возник, наш офис располагался в Твери на площади Ленина в помещениях городского управления Госбанка.

Меня такое «место жительства» не устраивало, да и руководители Госбанка особой радости по поводу нашего соседства не выражали. Поэтому я пообещала, что в

течение года мы съедем. И начались поиски отдельного здания, которое стало бы целиком нашим...

После долгого изучения всех возможных вариантов мы остановились на доме № 34 по улице Володарского, известного как бывшая гостиница Гальяни. Здесь несколько раз останавливался Александр Сергеевич Пушкин во время посещения Твери.

Это здание находилось тогда в двойном владении: считавшаяся памятником архитектуры фасадная часть его была на балансе администрации области, а вторая половина, где когда-то помещались конюшни, – на балансе администрации города. В целом же балансовая стоимость составляла смешные 5 тысяч рублей.

Несколько раз из-за плохой проводки здесь в 80-х годах случался пожар, сооружение пребывало в очень ветхом состоянии, и тем ни менее, в нем продолжала работать детская музыкальная школа. Правда, городские власти строили для школы новое здание в микрорайоне «Южный», но с финансирование этой стройки постоянно возникали проблемы, и шло оно ни шатко, ни валко.

Мы предложили профинансировать строительство в «Южном» и провести реставрацию здания на Володарского, которое перешло бы нам по балансовой стоимости.

Власти согласились.

Вскоре детская музыкальная школа справила новоселье, и я присутствовала на этой очень трогательной церемонии, а бывшую гостиницу облепили леса, здесь появились рабочие и строительная техника.

Мы начали восстанавливать его в марте 1991 года, работы велись в режиме повышенной срочности, фактически, с листа: зачастую чертеж набрасывали прямо на площадке и, пока строители работали по одному чертежу, рисовали следующий... Если я сказала, что в течение года мы с площади Ленина съедем, значит съедем!

Возводили все здание практически с нуля, но архитектуру сохранили в точности, а многие элементы, прежде утраченные, воссоздали, как было при Гальяни.

Получили охранное свидетельство, а вот свидетельства о собственности на это здание у нас

долгие годы не было. Как-то не представлялось целесообразным суетиться из-за него, поскольку вроде бы и так было очевидным, что это наше здание.

Но когда у нас начались серьезные проблемы, мне стало известно, что владелец «Прогресспромбанка», будто бы, заявил о решении переехать в наше здание. Только тогда мы и оформили наши права на него.

Мы получили свидетельство о собственности уже после того, как нам вернули лицензию. Сначала на ту часть здания, которая была признана памятником архитектуры, а потом и на остальную. С последней, правда, возникли проблемы, нас пытались убедить, что и она охраняется Законом о памятниках, но мы предъявили фотографии и видеосъемку, которые показывали, в каком состоянии эти конюшни находились раньше, что никакой ценности они не представляли, и мы все здесь построили заново...

Как бы там ни было, но 14 ноября 1992 года «Тверьуниверсалбанку» исполнился год, а месяц с небольшим спустя, 25 декабря, мы переехали в здание на улице Володарского.

То есть слово перед Госбанком я сдержала, несмотря ни на что.

Этот переезд нас буквально окрылил: свой собственный дом, да в центре города, да еще такой красивый, светлый, просторный – это ведь настоящее чудо!

Мы и не предполагали, что просторным здание будет казаться нам очень недолго, что скоро в нем с трудом разместятся все сотрудники нашего головного офиса – более 600 человек!

Но все шло именно к этому, ТУБ набирал обороты, поднимался в рейтингах. Примерно, тогда и стали поступать мерзкие анонимки...

Впрочем, анонимки – это только бумажки с текстом, составленным на скверном русском языке. Они были написаны так, словно кто-то пытался пародировать речь кавказцев. Наверное, хотели запутать или еще сильнее запугать – кавказцы, мол, жалости не знают.

Однако вокруг меня стали происходить вещи, действительно, вызывающие опасение...

Летом я жила с трехлетней внучкой на даче. Каждый день мы через всю деревню ходили за молоком к женщине, которая она жила на околице.

И вот я стала замечать, что на краю деревни каждый раз, когда мы направлялись за молоком, появлялся автомобиль, белые «Жигули», из которого за нами наблюдали какие-то незнакомые люди. Они уезжали сразу, как только мы, наполнив бидон, начинали возвращаться.

Возможно, это было всего лишь совпадение, но...

Однажды навестить нас с внучкой в деревне приехали мои знакомые, супружеская пара, и остались до утра. Вдруг среди ночи в дверь начали колотить... свирепо так, настойчиво.

Незванные гости, видимо, рассчитывали, что открою им я, а открыл мужчина, и, увидев его, они бросились бежать. Их было двое, мы наблюдали из окна, как они перепрыгивали через забор...

Потом уже в городе тоже ночью, я жила тогда на улице Благоева и опять-таки была дома одна с внучкой, вдруг начал звонить дверной звонок. Требовательно так, настырно, долго.

Тут я не стала ждать, что будет дальше, тем более, не пошла открывать, а позвонила в ФСБ, которое занималось поступавшими мне анонимками.

Чекисты приехали, то в подъезде никого не оказалось. Решили, что это просто хулиганы...

Потом я стала замечать, что когда иду на работу, за мной постоянно следует какой-то человек. Тогда я на работу ходила пешком: через Старый мост, по набережной... Никогда ничего подозрительного не замечала да и как-то не высматривала, а тут...

Что было делать? Опять-таки обратилась в «органы», но как только попросила их помочь, слежка прекратилась, и так называемая «наружка» ничего подозрительного не обнаружила.

Но зато чекисты вскоре после этого пригласили меня и сообщили, что им удалось записать разговор лидеров

одной преступной группировки, которые планировали выкрасть меня и потребовать выкуп.

Представляете, что я испытала от такой новости?

А сотрудники госбезопасности продолжали: давайте, говорят, сделаем так... Проведем операцию по задержанию... Для этого даем им вас похитить, увезти, а потом задерживаем и берем, так сказать, с поличным.

И спрашивают, согласна ли я на такой план...

В свою очередь я спрашиваю их:

- А вы гарантируете, что со мной ничего не случится? Гарантируете, что со мной ничего не сделают, и, что если даже ваш план сработает, со мной не будет потом нервного срыва?..

Нет, «поличным», с которым берут преступников, я быть не хотела и отказалась, конечно, а служба безопасности банка приставила ко мне телохранителя. До этого я везде одна ходила, свой «жигуленок» сама водила, но после всего этого...

Спустя некоторое время меня снова пригласили в ФСБ и сказали, что двух братьев - лидеров преступной группировки, которая планировала мое похищение, - и ближайших их помощников нашли убитыми. Бандитские разборки.

То есть, эта опасность миновала. Но история с анонимками не закончилась, чекисты продолжали искать их автора...

Когда появились серьезные версии, сотрудники ФСБ снова обратились ко мне за помощью.

Они знали, что у меня запланирована встреча с одним очень близким к банку человеком, и попросили разрешения установить в моем кабинете скрытую видеокамеру. Дело в том, что собранные факты указывали именно на этого господина, как на автора анонимок.

Хорошо, я согласилась, хотя чувствовала себя очень некомфортно.

Видеокамеру установили в книжном шкафу, а мне предложили акцентировать разговор на тех самых анонимках.

Ладно, и на это согласилась. Акцентировала, как могла...

И как же мне стало не по себе, когда человек, которому я, в общем-то, доверяла, стоило упомянуть о поступивших угрозах, с азартом стал уговаривать меня отнестись к ним очень серьезно, очень и... уйти из банка!

Господи, как же мне стало не по себе...

Этот господин, действительно, мог занять мое место. Он был акционером банка, человеком в городе известным, руководителем крупного предприятия. Своего бизнеса он тогда еще не имел, а тут – поднимающийся, как на дрожжах, банк! Плохо ли?..

Чекисты весь разговор записали на видео, а по окончании разговора зачем-то поехали следить за моим собеседником, но, насколько я знаю, ничего не выследили. Во всяком случае, ничего предосудительного.

А несколько позже этот господин зачем-то предпринял попытку сорвать очередное собрание акционеров, но ничего из этой глупой затеи не вышло, и он постарался покинуть зал, как можно более незаметно.

В общем, так и не было установлено, кто придумывал те анонимки, кто их писал и для чего все это затевалось. Со своей стороны могу сказать только одно – испугать меня можно, но заставить угрозами танцевать под чужую дудку нельзя.

Впрочем, знаете... Мне кажется, любой банкир да и вообще любой настоящий руководитель, который дорожит своим делом, на моем месте, как говорится, поступил бы также.

Нет, правда, человек идет на поводу страха только до того момента, пока это не начинает угрожать делу, ради которого он живет.

«Тверьуниверсалбанк» для меня все...

Примерно, через год после переезда в здание на улице Володарского, нам стало в нем тесно. Это и понятно – мы рассчитывали его на двести сотрудников, но их количество постепенно разросло до 650 человек.

Что здесь тогда творилось, сейчас и представить сложно. Вспоминается, как что-то нереальное: в каждом

закутке по рабочему столу, в каждом углу – по менеджеру. Почти в буквальном смысле друг у друга на голове сидели!

И я затеяла новую стройку. Другого выхода не было.

Стали искать место, и мне очень приглянулась «стрелка» Тверского проспекта и улицы Трёхсвятская. Правда, городские власти к тому моменту уже кому-то его пообещали, но поскольку начало той стройки все откладывалось, выданное разрешение утратило силу, и площадку передали нам.

Мы объявили конкурс среди архитекторов области, и участие в нем приняли все желающие, 4 или 5 мастерских.

В специально созданную конкурсную комиссию вошли заместить главы города, ведущие архитекторы и проектировщики региона. В общей сложности человек 15. А председателем комиссии я назначила саму себя, поскольку считала, что человека, более заинтересованного в успешности этого проекта, не найти. Впрочем, мою кандидатуру и другие члены жюри предлагали, так что все было правильно.

В конце концов, мы выбрали проект, предложенный мастерской Александра Александровича Черкасова. Проект смелый, оригинальный, даже очень оригинальный для архитектурного ландшафта Твери. Он просто не мог не вызвать разговоры о том, правильный ли выбор сделала комиссия.

Многие считали, что это здание не вполне соответствует облику города. Он у нас-де старинный, а это здание – полный модерн, понимаете ли!

И пошли обвинения в предвзятости, некомпетентности, еще в каких-то ужасах вплоть до антипатриотизма по отношению к нашему любимому городу.

Тогда мы прямо в банке устроили общественные слушания. Разместили в СМИ информацию, приглашая всех желающих, поставили в зале стулья.

Пришло человек пятьдесят, среди которых были и ученые, и специалисты, и краеведы, и рядовые граждане. Объединяло их всех одно – искренняя забота о родном городе.

Мы представили все проекты, принимавшие участие в конкурсе. Они, кстати сказать, были очень разными. Например, одна мастерская показала здание в прямом смысле в виде корабля. Другая предложила построить для банка что-то вроде таунхауса, то есть несколько соединенных между собой малоэтажных зданий, ну и так далее.

Большинство участников обсуждения остановили свой выбор также на проекте Черкасова, но обсуждение проходило очень бурно и нервно.

А один из пенсионеров сказал даже, что здание банка на этом месте строить вообще нельзя. Мол, напротив, через Тьмаку, стоит маленькая церквушка, строение святое, а банк – это деньги, это грязь, порок!

Пришлось мне объяснять, что сами по себе деньги отнюдь не грязь и уж, тем более, не порок. Это человек может сделать их такими. А вообще без них мы, увы, но не можем жить, и банк – учреждение необходимое, особенно в наше время. В скором же будущем люди вообще не смогут жить, не прибегая к услугам банков. Когда, например, в полном объеме начнут работать электронные деньги.

Что же касается этой площадки, то нахождение центрального здания нашего банка в центре города только создаст для жителей дополнительное удобство...

Со мной согласились все, но неприятное впечатление от этого вопроса останется у меня, наверное, навсегда.

...После того, как проект был, в конце концов, утвержден, мы объявили конкурс на подрядную организацию. Вариантов возникло много. Поступали предложения от российских компаний, турецких, от знаменитой фирмы Samsung, от американской фирмы, которая как раз в это время вела большое строительство в Клину.

Мы изучили предложения, материалы о фирмах и выбрали американцев. Они очень убедительно провели презентацию, заверяли, что жестко укладываются в смету, в сроки, предоставили много информации о том, в каких странах и какие объекты возводили.

Короче говоря, убедили, и мы отдали предпочтение им. Теперь я могу сказать, что это была, ошибка...

Мастерская Черкасова сделала общий проект, а рабочие чертежи делали англичане, которых как субподрядчика наняли американцы. В это время я поехала в Лондон по вопросам сотрудничества с «Visa», а заодно посетила и офис этой проектной фирмы.

Потом четыре наших специалиста во главе с финансовым директором ездили в Америку, выбирали отделочные материалы и оборудование, которые должны были использоваться. Так мы начали эту стройку. С планами и ожиданиями грандиозными...

Но как всегда, обещания подрядчика не оправдались, то есть, сроки затягивались, смета росла. Сыграла свою роль инфляция, к тому же у американцев появились и непредвиденные проблемы, например, с налоговой инспекцией. И хотя проблемы эти были связаны с их прежними объектами, налоговики чуть ни остановили нашу стройку...

Строительные работы начались летом 1993 года, и к лету 1996-го, когда у нас отозвали лицензию, были выполнены, примерно, на 95 процентов, но их все равно пришлось остановить. Возобновились они только четыре года спустя, а все время до этого грандиозный для Твери недострой стоял, фактически, без присмотра, начал ветшать, крыша прохудилась...

Говорят, под этим зданием проходит подземная река, но мы сделали очень мощный фундамент, фактически одну огромную плиту уложили, на котором наше детище простоит еще долго...

Здание было задумано очень красивым, функциональным и полезным для города. Общая площадь его составляла 24 тысячи квадратных метров. Внутри предполагались фонтан, эскалаторы, правда, совсем не на том месте, где они сейчас, спортивно-оздоровительный центр, тренажерный зал, бассейн под стеклянной крышей.

Мы надеялись, что спортивный центр будут бесплатно посещать учащиеся средней школы № 12.

В здании отводились площади под ресторан на 250 мест, конференц-зал на 500 слушателей с синхронным переводом, игровую комнату для детей, учебный центр. Мы старались поместить в этом здании то, чего в городе не хватало. Хотелось сделать всё на высшем уровне, пригласить специалистов, которые организовали бы работу и ресторана, и всего остального...

Что касается вызывающей всеобщие вопросы пирамиды на крыше здания, то изначально он создавался только как элемент украшения. По мысли архитектора, всё здание напоминает корабль, а башенка играла роль его паруса.

Под ней располагалось просторное помещение, предназначенное под мой кабинет. Да, размерами он был очень большой, но зато с несуразно низким потолком. Когда я в первый раз в него вошла, то спросила, уж не предлагают ли мне пробираться на рабочее место на четвереньках? Во всяком случае, впечатление было именно такое – удручающее.

Тогда строители стали ломать перегородки и потолки, в результате пирамида превратилась в купол, продолжавший потолок кабинета.

Получилось оригинально, только вот работать в этом кабинете мне не пришлось...

А, между тем, в тот период, который пока можно назвать лучшим в истории «Тверьуниверсалбанка», мы были готовы взяться за решение очень серьезных проблем нашего города. Например, я предлагала администрации Твери объединиться и создать некую структуру, которая бы взялась, наконец, за ремонт коммунальных сетей. Тогда это требовало не таких огромных денег, как сейчас.

Но власти выбрали другой путь, сети ушли в собственность иногородних компаний, и теперь город имеет то, что имеет – полный комплект проблем, связанных с ЖКХ. А выкупить сети у их нынешних владельцев возможным не представляется. Разве что по частям и по частям ремонтировать?

Пойдет ли кто на это, не знаю...

Как бы там ни было, но мы старались помогать и городу, и области чем только могли. Это и понятно, ведь наш главный принцип звучит так: «Мы – тверские!».

Этим сказано все: здесь наша Родина, здесь живут родные нам люди, и мы не можем быть равнодушны к их судьбе.

Может быть, тверичи потому всегда и относились к ТУБу с особой симпатией, гордились нашим банком, переживали за него, что понимали, он им не чужой..

Когда в нашей области, как и во всей стране, начались задержки с выплатой пенсий, «Тверьуниверсалбанк» без колебаний согласился кредитовать региональный Пенсионный фонд. Причем, кредитовать по полной – сколько требовалось, столько и выделяли средств.

Благодаря этому проблема с выплатой пенсий в области была снята.

Мы также кредитовали администрацию Твери, администрацию области, когда до региона докатилась волна задержек заработной платы бюджетникам.

Мы остановили эту волну, хотя и тут средств потребовалось немало.

А вот когда у банка начались проблемы, когда у нас отозвали лицензию, и ТУБ оказался вынужденным приостановить свою деятельность, наши пенсионеры и бюджетники почувствовали это сразу: в регионе начались задержки с выплатами и пенсий, и зарплат.

Но тут уж мы ничего не могли поделать...

В 1995 году к нам пришел Николай Иванович Рыжков, бывший председатель правительства СССР.

В то время одним из моих заместителей работал Владимир Иванович Бабичев, у которого, как выяснилось, существовали давние связи с семьей Рыжкова, вот он-то однажды и предложил:

– А не хотите взять экс-премьера на работу, Александра Михайловна?

– Каким же это образом? – удивилась я неожиданному вопросу.

- Все очень просто: Рыжков готов придти к нам работу...

Уверена, имя Николая Ивановича Рыжкова у нас в стране знают все, и большинство людей испытывает к бывшему председателю союзного кабинета министров только симпатию и уважение.

То есть репутация у него на зависть, а кроме того - обширнейшие связи, которые в нашем деле лишними никогда не бывают.

В общем, я решила, что появление в команде такого человека, как Рыжков, может быть для ТУБа полезным.

...Правительственная дача, на которой жила семья Рыжковых, оказалась очень небогатой, даже скромной и требующей основательного ремонта.

В день знакомства беседа у нас с Николаем Ивановичем получилась продолжительной и очень интересной. Мы коснулись самых различных тем, по многим из них нашли общее мнение, обсудили возможность его прихода к нам и направления деятельности, которыми он мог бы заниматься.

Когда же наступил заключительный момент, Николай Иванович сказал, что даст ответ через недельку. У него вообще манера такая - никогда не принимать решения сразу, всегда откладывать их на какое-то время.

Вот и тогда Рыжков заявил, что ему нужен тайм-аут, хотя был поставлен в известность о нашей встрече заранее и, судя по состоявшемуся разговору, готовился к ней.

...Через неделю Николай Иванович сообщил, что согласен, и для начала я назначила его советником президента ТУБа, а затем мы избрали его председателем совета директоров.

У меня тогда было железное правило - никто на посту председателя совета директоров дольше одного года не оставался. То есть на каждом годовом собрании акционеров мы избирали нового председателя.

Согласна, это было не очень удобно, но зато гарантировало банк от того, что председатель совета сумеет использовать свое положение для всевозможных

внутренних интриг и попыток установить в нем свою единоличную власть.

А такие опасения возникли у нас после истории с анонимками. Сотрудники госбезопасности, проводившие расследование, склонялись к мысли, что инициатором той грязной атаки на меня был один из членов нашего совета директоров.

Лично мне верить утверждениям чекистов очень не хотелось, мне казалось, я знаю этого человека достаточно хорошо, но косвенные факты сотрудники ФСБ приводили очень убедительные, спорить было сложно, а притворяться слепой – глупо. Да и зачем?

Вот мы и приняли для себя негласное правило, что никто не может работать председателем совета директоров больше одного года...

Очень скоро, выполнив определенные формальности, мы по доверенности избрали Николая Ивановича председателем совета директором, правда, на этой должности он не проработал и года. Хотя, наверное, в случае с Рыжковым я пошла бы на нарушение мной самой же предложенного правила и не стала бы настаивать на его переизбрании через год, поскольку не сомневалась, что каких-то интриганских, вероломных намерений у Николая Ивановича просто быть не могло...

Избрание Рыжкова председателем совета директоров «Тверь-универсалбанка» стала информационной «бомбой», которая потрясла все банковское сообщество и сильно прибавила популярности банку среди рядовых вкладчиков.

Такого я никак не ожидала. Страна вроде всеми силами старалась дистанцироваться от своего недавнего прошлого, низвергнуть недавних кумиров, и в то же время человек из этого самого прошлого вдруг пользуется таким уважением. Воистину, умом Россию не понять!

Но у появления Николая Ивановича в наших рядах оказалась и другая сторона – в адрес банка хлынул буквально поток писем с просьбами о благотворительной помощи. К нам обращались люди и организации со всех концов страны. И все были в безвыходной ситуации, и всем требовались деньги на жизненно важные нужды...

Мы входили в положение, мы проникались сочувствием, мы осознавали свою ответственность и помогали, помогали, помогали...

В конце концов, объем нашей вселенской благотворительности достиг таких объемов, что под угрозой оказалась устойчивость банка. В трубу мы, конечно, вылетели не могли, но затянуть пояса пришлось бы основательно.

То есть я оказалась вынуждена сказать железное «хватит» и предложить Николаю Ивановичу ограничить нашу безвозмездную помощь одним, поскольку она могла нанести урон другим. А эти «другие» были, ни много, ни мало, нашими акционерами, нашими вкладчиками.

Николай Иванович со мной согласился, и ситуация была выровнена. От благотворительной помощи мы не отказались, но оказывали ее теперь в разумных пределах...

Между тем, Рыжков со своими обязанностями справлялся примерно. Сиюминутными делами банка не занимался, повседневными проблемами мы его не загружали, но нужные контакты и решения обеспечивал стопроцентно.

Правда, к тому времени «Тверь-универсалбанк» и сам уже достиг того уровня известности, стал настолько солидным брэндом, что проблем с контактами на самом высоком уровне у меня не возникало. Надо было попасть к Юрию Михайловичу Лужкову – позвонила и попала. Надо было обсудить какие-то вопросы с Олегом Николаевичем Сосковцом, вице-премьером тогдашнего правительства России, – обратилась, договорилась, встретилась...

Но затем проявилась и третья сторона этой «медали», в смысле третья сторона работы Рыжкова нашим председателем. Чем меньше времени оставалось до выборов президента России, чем сильнее обострялась борьба Ельцина с Зюгановым, тем все чаще в прессе вспоминали о коммунистическом прошлом, взглядах Рыжкова и тем громче, настойчивей, чаще называли наш банк «красным»...

Членом коммунистической партии Советского Союза я стала в 28 года: как только пришла в «Стройбанк», так меня сразу избрали секретарём комсомольской

организации, а затем приняли в партию. На какое-то время я даже была избрана заместителем парторга банка и председателем профкома.

Не могу сказать, что была активным или особенно идейным коммунистом, но партийный билет после путча и крушения КПСС я никому ни на какой стол не бросала, а просто написала заявление о выходе из партии, как писали тогда все, и отнесла в райком. Правда, никто мне не подтвердил мое исключение из КПСС, поэтому вполне может быть, что я еще значусь в списках, которые хранятся где-нибудь в подполье...

Как бы там ни было, но к политическим пристрастиям и убеждениям сотрудников банка я всегда относилась непредвзято, придерживаясь мнения, что это дело глубоко личное.

В то же время я считала и продолжаю считать, что политика не должна вмешиваться в дела бизнеса и наоборот. Для нашей страны это звучит, конечно, наивно, но вся ее история самым красноречивым образом свидетельствует, что в этом я права. Как бы мы жили, занимайся политики политикой, а предприниматели предпринимательством!...

Придерживаясь этой позиции, я в свое время предложила совету директоров принять специальное решение о том, что наш банк политикой не занимается.

С тех пор, во всех ситуациях, когда какая-либо политическая партия или отдельно взятый политик обращались ко мне с предложениями о поддержке, сотрудничестве, участии в их мероприятиях, я отказывалась и объясняла это тем самым решение совета директоров. Ну, как я могу его нарушить? У нас в ТУБе с этим строго.

...Весной 1996 года в Москве состоялся очередной съезд КПрФ. Впрочем, не просто очередной, а последний перед выборами президента. Его заседания проходили в Доме союзов, а арендовать этот зал - удовольствие из очень недешевых.

Газета «Коммерсантъ» опубликовала большой репортаж со съезда и поместила фотографию президиума, на которой

рядом с Зюгановым, по правую руку от него, сидел Рыжков. А в подписи под снимком говорилось, что теперь понятно, кто оплачивал дорогостоящую аренду зала – ТУБ! Недаром-де этот банк известен как «красный».

Но никакого зала, тем более для съезда коммунистов, мы не оплачивали, это была полнейшая неправда!

Что оставалось делать? Вызвала руководителя управления нашего московского филиала, которое отвечало за связи с общественностью – толковый был молодой человек, потом в тот же «Коммерсантъ» перешел – и говорю, чтобы срочно давал опровержение.

Он очень оперативно подготовил текст, который меня вполне устроил, и я уже собиралась его подписать, чтобы направить в газету, но тут меня вроде как осенило: а ведь напрасно это все! Толку не будет никакого, даже если наше опровержение и опубликуют. Пока у нас работает Рыжков, эти обвинения и подобные публикации будут продолжаться.

Что мне оставалось? Позвонила Николаю Ивановичу и договорилась о встрече. Встретились, я обрисовала ситуацию и сказала: надо выбирать – либо банк, либо политическая деятельность. Одно с другим совмещать не получится. Нам это мешает... Если вы остаетесь в банке, тогда не участвуете в политических мероприятиях, а если намерены продолжать политическую деятельность, то из банка надо уходить.

Он все правильно понял и сказал, что подумает. А через две недели приехал в Тверь, мы провели заседание совета директоров, потом зашли ко мне в кабинет, и он сообщил:

– Я подумал... Дочка говорит, оставайся в банке, это очень выгодно с материальной точки зрения. И действительно, зарплата здесь хорошая, машина за мной закреплена... А, с другой стороны, жена считает, что без политики я не смогу, таким, видимо, родился. И она права...

Николай Иванович написал заявление и уехал. После этого мы провели общее собрание акционеров и выбрали нового председателя совета директоров.

А общая численность сотрудников «Тверьуниверсалбанка», включая все филиалы – в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Перми, Череповце, Волгограде, Ульяновске и других – к этому времени уже составила 3050 человек...

Глава 8. Тучи сгущаются

Чем выше взлетишь, тем ниже падать – эту истину я познала на собственном опыте, и, поверьте, в действительности она еще горше, чем можно представить, каким бы буйным воображением ни обладал...

Год 1996-й наш банк встретил преисполненным сил, амбиций и самых радужных надежд. Как выяснилось, это была вершина нашей деятельности, наивысший пик наших успехов. У нас имелись все основания строить самые смелые и самые далеко идущие планы.

«Тверьуниверсалбанк» входил в двадцатку крупнейших кредитных учреждений страны и занимал тринадцатое место среди всех российских банков по активам.

Благодаря агрессивной и оригинальной рекламе наш банк знала вся страна, знали за рубежом, он стал чем-то вроде визитной карточки всей Тверской области.

Помню, известный тверской строитель и политик, ныне заместитель председателя комитета Государственной думы РФ по культуре Александр Александрович Тягунов рассказывал мне в те времена, что однажды в Испании, когда речь зашла о том, из какого города он родом, собеседники поняли, что такое «Тверь», только после того, как он произнес слово «Тверьуниверсалбанк».

Тут испанцы – очень высокопоставленные – забыли о положенной людям их уровня солидности и со свойственной поклонникам корриды эмоциональностью замахали-де руками и стали громко восхищаться:

– «Тверьуниверсалбанк»! Знаем, знаем!..

Эта забавная история очень похожа на правду, поскольку в те времена ТУБ активно сотрудничал с десятками зарубежных банков, вел дела по всему миру.

Наш авторитет был столь высок, что меня, президента «Тверьуниверсалбанка», неоднократно приглашали на встречи к Борису Николаевичу Ельцину, в которых принимали участие не более 6 – 7 руководителей ведущих банков страны, а на совещания в правительственные инстанции приглашали и того чаще.

На этих совещаниях мы обсуждали общую ситуацию в экономике страны, тенденции в финансовой сфере, возможные действия банков по участию в тех или иных проектах федерального уровня.

Случалось, что подобные собрания, несмотря на всю серьезность рассматриваемых проблем, принимали и забавный поворот...

Темой одного из них стала работа банков с золотом. У государства в очередной раз возникли проблемы, резервами оно тогда обладало небольшими, поскольку цены на нефть оставались еще низкими.

Так вот пригласили нас, человек пять, в Государственный комитет по драгоценным металлам и спрашивают, не хотим ли мы выкупить часть золотого запаса.

Стали этот вопрос обсуждать. Понятное дело, если от имени высшей власти вам настойчиво предлагают купить золото, то надо покупать, тем более что цена приемлемая, да и вообще – золото, оно ведь редко кому мешает...

Слушала я коллег и удивлялась. О чем они говорят? О каких покупках золота? В лицензии, которая выдавалась при регистрации каждому банку, строчка о работе с драгоценными бумагами всегда была забита мелкими крестиками! Государство само запретило нам всякие операции с ними, а теперь...

Вот я и говорю:

– Какое золото? О чем речь, коллеги? У нас лицензии на это нет!

Тут только все и спохватились, про крестики в лицензии вспомнили. И руководители Госкомдрагмета всполошились.

В итоге, буквально на следующий день всем нам выдали лицензии, о которых еще накануне мы и мечтать не могли, и где та самая строчка уже не была забита крестикам. Так что операции с золотом мы, действительно, проводили...

Примерно, тогда же в одной из газет я в отношении ТУБа прочитала выражение «империя Козыревой» и очень удивилась.

Почему «империя»? Да, мы работали, практически, во всех крупных городах и в большинстве регионов страны. Да, в нашем Межбанковском расчетном центре обслуживались практически все кредитные учреждения России и многих стран СНГ. Это так, но мы никому ничего не навязывали, никого не заставляли действовать, как нам бы того хотелось. То есть никакой имперской политики не проводили. Наоборот, мы предлагали клиентам настолько широкий спектр услуг, что выбрать выгодную для себя мог, практически, каждый. Мы работали для людей.

И уж тем более неправильным было утверждать, что ТУБом владеет Козырева. В тот период у нас было более 24 тысяч акционеров, подавляющее большинство которых – жители Твери. То есть ТУБ с полным основанием можно было бы называть народным банком.

Мне самой принадлежало тогда менее 3% акций. Этот скромный портфельчик я начала наращивать только после катастрофы, после отзыва у нас генеральной лицензии, когда поняла, что если у банка нет мажоритарного акционера, а есть только миноритарные, то по-настоящему он не нужен никому, и никто не станет бороться за него серьезно.

Но понимание этого пришло потом, а в период подъема ТУБа я была всего лишь его самым высокопоставленным менеджером и на всех форумах, совещаниях, деловых встречах представляла те самые почти 25 тысяч акционеров, их интересы. О своем положении – высоком

или нет – старалась не думать, в тусовках бизнес-элиты – не участвовать.

...С каким недоумением смотрели на меня и Березовский, и Смоленский, и Гусинский, и Ходорковский, и все остальные, когда я прямо посреди заседания президиума «Деловых кругов» предложила из президиума этой организации меня исключить! Представляю, что они думали тогда обо мне...

Инициатором создания «Деловых кругов» выступил известный предприниматель Иван Харлампиевич Кивелиди, решивший объединить руководителей наиболее крупных коммерческих структур страны. Вот и меня записали в эти «круги», причем, сразу в президиум.

Подумав, что от участия в этой организации может быть какая-то польза нашему банку, я не стала возражать против такой «чести» и согласилась. Но, приехав на заседание, посмотрев на царившую атмосферу, послушав, о чем идет речь, какие вопросы планирует обсуждать, поняла, что «Деловые круги» созданы не для решения проблем, которые волнуют деловых людей, а целях сугубо политических.

Меня это не устраивало категорически. Тратить время на поездки в Москву для заседаний, от которых толку не будет никакого, я не собиралась. Поэтому подняла руку и, когда предоставили слово, попросила исключить меня из членов президиума «деловых кругов».

Но меня не исключили. Приглашения на заседания присылали и потом, но ни на одно из них я больше не ездила. Даже официальное письмо направляла Кивелиди с уведомлением о выходе из пркзидиума «Деловых кругов»...

С ведущими банкирами я продолжала встречаться на различных мероприятиях, в кулуарах всевозможных форумов. С некоторыми из них, например, с Потаниным, Дубинецким, Букато, Трушиным, у меня сложились более доверительные отношения, чем с остальными. С некоторыми, как с тем же Смоленским, мы друг друга откровенно недолюбливали. А однажды пришлось «воспитывать» Гусинского. Принадлежавший ему «Мост-банк» взял у ТУБа денег долг, а в назначенный срок не

вернул. Вот я и прочитала Владимиру Александровичу лекцию о слове чести банкира, когда мы с ним встретились перед началом какого-то заседания в Кремле.

Гусинский пообещал срочно расплатиться и расплатился. Деньги пришли буквально через день или два. Но и после этого отношения он никакой обиды не демонстрировал...

В то же время я прекрасно понимала, что ТУБ для московских банкиров, что кость в горле или как красный плащ для быка, и на какие-то особые симпатии с их стороны не рассчитывала, да и не стремилась к ним. Как ни крутите, но мы были конкурентами.

Поэтому не особенно удивилась, когда начальник службы безопасности московского филиала сообщил мне о том, что крупнейшие банкиры столицы провели неформальную встречу, на которой в числе главных тем обсуждался и вопрос о том, что им делать с «Тверьуниверсалбанком».

Участники встречи не скрывали своего раздражения по поводу того, что ТУБ становится все более и более конкурентоспособным. Наши векселя, например, пользовались наибольшим доверием и спросом со стороны участников финансового рынка. Поэтому и котиrowались значительно выше, чем другие. Векселя провинциального банка ходили по всему миру и возвращались только к моменту оплаты! Клиенты охотно меняли аналогичные бумаги любого банка на векселя ТУБа, поскольку знали, что они элементарно надежнее.

Как такое могло понравиться «акулам» банковской системы, которые считали, что все позволено только им, что конкурировать с ними не должен никто?

А тут не только конкурируют, но еще и переигрывают по некоторым статьям! Как такое не будет раздражать?

Вот на той банкирской сходке и звучали призывы покончить с «этой лимитой». В смысле с ТУБом покончить.

Презрительное отношение со стороны некоторых московских коллег меня не удивило. В конце концов, для них и Михайло Ломоносов был лимитой, и Сергей Есенин, и даже Лев Толстой. Бог с ними! В компании перечисленных

гениев я готова быть, кем угодно. Но другое дело – эти призывы. Не обратить внимания на них я не могла и поехала к Ходорковскому, который вроде как участвовал в той сходке.

Отношения с Михаилом Борисовичем всегда были у меня ровными, мы демонстрировали взаимное уважение друг к другу, правда, тогда он еще не считался номером первым в российском бизнесе.

...Ходорковский принял меня в своем просторном кабинете с огромным камином, с антикварной мебелью, с тигровыми шкурами на полу.

Принял очень любезно, наговорил комплиментов, признался, что испытывает огромное уважение. И заверил, что термин «лимита» на встрече московских банкиров не звучало. Должно быть, оно кому-то послышалось, или кто-то намеренно меня дезинформировал.

Понятное дело, ничего другого Ходорковский сказать мне не мог. Да я и не рассчитывала, что он принесет какие-то извинения. Моя цель была понять их истинное отношение к «Тверьуниверсалбанку». Следовательно, врасплох меня не застать.

Но, увы...

Это был уже 1996 год, дело шло к выборам президента России, перспективы Ельцина казались очень туманными, зато Зюганов прибавлял в популярности и прибавлял, его рейтинг рос и рос.

В этой ситуации команда Бориса Николаевича развернула сумасшедшую пиар-кампанию, одним из постулатов которой был принцип «кто не с нами, тот против нас». С теми, кто не соглашался поддержать действовавшего президента, старались расправиться всеми возможными методами.

Ко мне один раз обращался некий фонд поддержки президента Ельцина с предложением пожертвовать 500 тысяч долларов, но я отказалась. Принцип нашего банка оставаться вне политики никто не отменял, а я, как президент банка, больше других была обязана придерживаться его.

Позже всевозможные доброхоты буду укорять и даже поучать меня: вот, мол, проявила бы гибкость, проявила бы дальновзоркость, сделал бы пожертвования и в пользу Ельцина, и в пользу Зюганова, так ничего бы с банком ни случилось ни в случае победы одного, ни в случае победы другого. А ты, мол, пожадничала, вот и получила по первое число...

Нет, жадность ту не причем, пятьсот тысяч долларов в те времена были для «Тверьуниверсалбанка» суммой несущественной. Да и миллион тоже... И котенком слепым я не была, понимала прекрасно, какая игра идет. Но... Принципы есть принципы. Закон, который ты сам установил, ты первым и должен выполнять. Беды нашей страны во все времена от того во многом и шли, что все стремились быть политкорректными, гибкими и дальновзоркими, что считали отступление от принципов делом умным, полезным и вполне нормальным. Но моральный принцип для человека, бизнесмена, политика – это как закон земного тяготения для всего сущего на нашей планете. Отступи от него Земля хоть на миг, и что начнется? И где мы окажемся?

А у нас слишком часто отступают от принципов, законов и правил. Что же после этого удивляться всем нашим парадоксам и катаклизмам?

Так вот фонду президента я отказала, и до сих пор считаю, что поступила правильно. Никакой официальной реакции из него на мой отказ не последовало, поэтому во всем, что произошло дальше, я его представителей обвинить не могу. Однако вскоре после моего отказа наши клиенты стали получать по электронной почте письма, в которых говорилось, что ТУБ – «красный» банк. Кто у него председателем совета директоров работает? Правильно, Николай Иванович Рыжков, бывший председатель правительства СССР! А раз так, то после победы Ельцина, банк непременно «прихлопнут». То есть, самое лучшее для умных людей сейчас – увести из «Тверьуниверсалбанка» свои деньги, да и вообще порвать с ним все отношения, дабы не замараться...

Наша ситуация осложнялась еще и тем, что к обстоятельствам объективного характера за некоторое время до этих событий добавились внезапно возникшие противоречия внутри банка. Это был удар в спину.

...Прилетев из Нью-Йорка, я намеревалась ехать сразу в Тверь, но тут позвонил один из руководителей нашего московского филиала. Поинтересовавшись, как долетела, не сильно ли устала, он спросил, не могу ли я приехать сейчас к ним, поскольку необходимо обсудить чрезвычайно важный вопрос.

Понятное дело, я предложила водителю поворачивать из Шереметьево-2 не в Тверь, а в Москву, и где через час уже была в офисе филиала в Трехпрудном переулке. Здесь меня уже ждали.

Разговор, ради которого устроили такую спешку, сводился к простому предложению: давайте поделим банк.

Мне было сказано, что они – руководители московского филиала – внесли очень большой вклад в развитие «Тверьуниверсалбанка», сделали очень многое для его процветания и успехов, но сами при этом по-прежнему остаются нищими, почти как церковная мышь.

Впрочем, про мышку они, кажется, не упоминали, но вот о своей роли в становлении ТУБа говорили достаточно напыщенно и даже с обидой. Вроде как они работают, работают, не жалея ни сил, ни времени, ни нервов, пашут во имя банка, а их должным образом не ценят!

Вот представьте, что кто-нибудь из них вдруг серьезно заболевает, или я по сумасбродству уволю кого-нибудь, или еще что-нибудь с кем-то из них произойдет, с чем он останется? С разбитым корытом! С большим «спасибо» от имени правления банка и совета директоров? А его семье это «спасибо» нужно?

Поэтому, – предлагали бывшие мои московские коллеги – давайте скупим акции у большинства из тех 24 с лишним тысяч тверских акционеров, которые сейчас владеют банком, и поделим их на семерых.

Тогда-де и наступят для «Тверьуниверсалбанка» золотые времена...

Что тут можно было сказать? Операцию они придумали простую, законом не запрещенную, в реальности вполне исполнимую. Существовавшие технологии позволяли довольно быстро скупить акции и у большего количества людей. Так что...

Конечно, я отказалась. Думаю, и объяснять не надо, почему. То, что мне предлагалось, в народе называется коротко, но точно – растащить банк.

Но я не для того создавала ТУБ, не для того столько работала на него, завоевывала доверие акционеров, коллег, партнеров, чтобы потом враз превратиться в махинатора... Как в зеркало потом смотреть? А людям в глаза? А жить – как?..

В общем, в Тверь после того разговора я ехала расстроенной. Стало ясно, что наша московская команда обеспокоена уже не столько нашими общими интересами, сколько своими собственными. Москвичи не оправдали моих надежд, не выдержали испытания успехом, деньгами, славой.

Ехала я домой и пыталась понять, в какой степени можно теперь доверять руководству московского филиала. И, видимо, недооценила, насколько серьезные изменения с ним произошли. Решила, что такие настроения показывают только одно – москвичей устраивают условия их работы. Но это ведь исправимо!

И действительно, они к этой теме больше не возвращались, никаких претензий больше не высказывали. Можно было подумать, что от своей идеи они отступились...

Между тем, письма о том, что нас после победы Ельцина прикроют, и публикации в газетах о «красном» банке не остались без последствий. Как известно, участники финансового рынка очень пристально отслеживают все шаги друг друга, все тенденции, все слухи. В этом мире одно слово может очень дорого стоить.

От писем и публикаций наши клиенты заволновались. А перед выборами, межбанковский рынок вообще прекратил работать, банки друг другу денег не давали, а у нас на счетах остатки тысячи с лишним банков!

В то время расчетно-кассовый центр Центробанка уже работал нормально. Банки, напуганные развязанной против нас информационной атакой, начали изымать у нас остатки и переводить в ЦБ.

Как я уже упоминала, у нас обслуживались многие банки некоторых бывших советских республик. Например, когда начал работать наш МРЦ, в банковской среде Молдавии царил полный хаос, и мы фактически спасли банковскую систему этой страны. Все молдавские банки работали через наш ТУБ. Но потом ситуация у них нормализовалась, то появился свой РКЦ, другие соответствующие государственные структуры.

Поэтому в сложившейся ситуации люди начали изымать со счетов в нашем МРЦ свои остатки, и я их понимаю. Многие из банкиров мне говорили прямо: вот пройдут выборы, и, если у вас все будет нормально, мы всё вернём, с вами работать удобно, вы работаете корректно, точно, аккуратно. И это правда – наш МРЦ работал очень профессионально!

...Выборы президента России должны были состояться 3 июля 96-го, а первые симптомы надвигающегося кризиса появились 14 июня: банки начали разбирать деньги со своих счетов в МРЦ. А что такое забирать деньги? Они ведь нами в кредиты и другие активы вложены, работают. Их сразу назад не возьмёшь, мгновенно не вернешь, поскольку на определённый срок договора заключены.

Перед нами вполне реально замаячил дефицит ликвидности на МБЦ, а перед выборами почти все банки работали очень осторожно, во всяком случае, денег никто никому не давал, все боялись.

Тогда я позвонила в Центробанк и попросила подсказать, где можно перекредитоваться? У кого много денег на корсчете? С кем поговорить?... В залог предлагала векселя Министерства финансов, которые должны были гаситься в октябре. Это были векселя, предоставленные нами государству накануне минувшей весенней посевной кампании.

В Центробанке сказали, что большие средства есть у банка «Империял». Он в то время обслуживал «Газпром», и

вот за очередные экспортные поставки ему и пришли какие-то огромные суммы.

Звоню президенту «Империаля» Сергею Сергеевичу Родионову. Мы были с ними хорошо знакомы и поддерживали замечательные отношения еще с тех пор, когда он работал в Центробанке и регистрировал мне лицензию. Потом за границу не раз ездили в составе всевозможных делегаций. То есть я могла обратиться к нему с просьбой по-свойски. Что и сделала:

- Сергей Сергеевич, у меня есть векселя Минфина на 400 миллионов рублей, дайте мне 200 миллионов, мне надо покрыть возникший дефицит.

- Нет вопросов, - тут же согласился Родионов. - Пусть руководители вашего московского филиала позвонят, я распоряжусь, чтобы проблем не возникло...

Прекрасно! У меня камень с плеч свалился. Сообщаю своим номер телефона в «Империаля» и имя сотрудника, которые дал Родионов:

- Звоните немедленно!

Через некоторое время мне сообщают:

- В «Империаля» говорят, что ни о каких 200 миллионах для нас ничего не знают. Никто никакой команды на этот счет не давал...

И никаких денег «Империяль» так нам и не предоставил. До сих пор не знаю, что же тогда произошло, что стало причиной срыва затеянной операции.

Мне самой наиболее вероятным представляется, что в дело вмешался тогдашний председатель правления Центробанка Сергей Дубинин, который был тесно связан с Родионовым, раньше работал у него заместителем.

Вполне возможно, что Родионов, пообещав мне помощь, связался-таки с Дубининым, чтобы проконсультироваться, стоит ли это делать, поскольку был наслышан о негативном отношении ко мне со стороны близких к президенту людей. И тогда Дубинин порекомендовал своему недавнему начальнику не оказывать поддержки «Тверь-универсалбанку». Почему? Не знаю. Почему-то...

Есть на этот счет и другие мнения. Мне, например, предлагали версию, по которой никто никуда в

действительности не звонил. В смысле не звонил по телефону, который дал мне Родионов.

Не согласилась распилить с москвичами банк? Не согласилась кинуть вкладчиков? Вот и получай проблемы!

И получила...

А в те дни, прекрасно понимая, что реально помочь мне может только председатель ЦБ, я пыталась дозвониться до Дубинина. Официально ведь никакая черная кошка между нами не пробегала, и никто ТУБ банком «нон грата» не объявлял.

Пыталась, пыталась, но так и не дозвонилась, хотя раньше проблемы срочно связаться напрямую с председателем правления Центробанка у меня не было. С предшественниками Дубинина на этом посту у меня всегда складывались очень продуктивные отношения. А тут...

Таким образом, опосредованно в помощи нам отказали, и случилось то, что и должно было случиться в нашей ситуации – утрата мгновенной ликвидности.

От нас требовалось выполнить предъявленные на тот момент требования клиентов на 180 миллиардов неденоминированных рублей. На тот момент на остатках в нашем МРК было порядка 600 миллиардов рублей. Отзываемая сумма была не смертельной, если бы ни одно «но» – вернуть эти 180 млрд. требовалось в срочном порядке, а все наши фантастические миллиарды были вложены в какие-то активы: или в ценные бумаги, или в кредиты. И в один момент изъять необходимую сумму возможным не представлялось. Вернее, ценные бумаги еще можно быстро продать, но только с большим дисконтом, а кредиты – нет, их досрочно не вернуть.

Поэтому требуемая сумма не набиралась, и мгновенная ликвидность была утрачена.

Все филиалы «Тверьуниверсалбанка» работали на тот момент нормально, и с головным офисом все было в полном порядке. Проблема возникла в МРЦ, но ее с избытком хватило, чтобы подкосить весь банк...

Мы понимали, что ситуация принимает чрезвычайно опасный поворот, но все равно надеялись, что до крайности не дойдет.

В эти драматичные дни руководители московского филиала обратились ко мне с предложением, которое показывало, что они не оставили идею взять банк под свой контроль и поступить с ним по собственному усмотрению, в первую очередь, ради собственной выгоды.

Они предложили ТУБу «смоликвидироваться». Для этого следовало объявить банк банкротом, после чего можно было растащить его активы и жить припеваючи.

Но я, разумеется, отказалась...

3 июля состоялись выборы Президента России.

5 июля были объявлены предварительные результаты выборов, согласно которым победу на них одержал Б.Н. Ельцин.

6 июля Сергей Дубинин подписал приказ о назначении в ТУБ временной администрации до 1 сентября.

Перед временной администрацией ставилась задача проанализировать состояние дел в банке, сделать выводы, подготовить предложения о его дальнейшей судьбе.

Временную администрацию возглавил сначала один из сотрудников департамента Центробанка по надзору за деятельностью коммерческих банков, потом начальник этого департамента Сергей Панов.

Первым делом временная администрация потребовала от меня вернуть все имевшие лицензии.

Лицензию вернула и спрашиваю:

- Вы мне вещи-то личные разрешите из кабинета забрать?

Разрешили.

Стала собирать бумаги, думаю - вот и всё...

Но буквально на следующий день вызывают в Москву. ТУБ насчитывал 220 тысяч клиентов! По-видимому, необходимо было мое участие, чтобы разобраться с ними.

И в Москве мне предложили:

- Вы работайте, как работали. Правда, у вас не будет права подписи и печати, но в остальном все почти как всегда. А временная администрация займется анализом ситуации...

- Хорошо, - ответила я и в тот же вечер приступила к работе. То есть, ни одного дня я не отдыхала.

Настроение было, конечно, никакое, на глазах всё время слёзы.. В машине по городу еду, смотрю на людей на остановках и думаю – какие счастливые, обеспокоены в основном бытовыми заботами, а тут такие проблемы, что жизнь не радует.

В тот период я часть находилась в Центробанке, слишком много было вопросов.

Аля Александровна Леонова, заместитель начальника управления Центробанка по Тверской области, со мной ездила, и вообще в тот период очень помогла – и профессиональными советами, и просто по-человечески, морально.

Аля Александровна, другие сотрудники нашего управления ЦБ прекрасно понимали, что с банком творят несправедливые вещи, и старались, как могли, поддержать нас, помочь. Во всяком случае, глупостей, которые писали о нас столичные газеты, не повторяли.

Что касается тверской прессы, то она вела себя по отношению к ТУБу очень объективно. Тогда у нас еще не было такого количества газет, как нынче, я встретила с главными редакторами двух ведущих изданий, объяснила им позицию банка, мое видение происходящего, и газеты стали придерживаться здоровой позиции, ни в каких ужасах нас не обвиняли...

Что же касается обвинений в «растаскивании», то мы сдали наше имущество в аренду, благодаря чему, на него не могли наложить арест. Таким образом, мы элементарно спасли его для наших кредиторов.

...В те дни у меня было чувство, будто моего ребёнка посадили в тюрьму, а мне надо его оттуда вызволить...

Когда назначили временную администрацию, Центробанк предложил нам организовать в Твери встречу с крупнейшими акционерами.

Собрание проходило в нашем небольшом зале, который был просто переполнен: временная администрация во главе с Александром Владимировичем Турбановым расположилась за столом президиума, перед ним – акционеры, которым в общей сложности принадлежало порядка 70 процентов голосов.

От меня потребовали дать отчет, что произошло и как. Комиссия же хотела, чтобы мы подали ходатайство о самоликвидации.

Как могла я доложила, что знала, рассказала. Тут-то Турбанов и предлагает: голосуйте за самоликвидацию.

Все акционеры в растерянности, не поймут, о какой самоликвидации идет речь? Банк был благополучный, дивиденды платил вовремя, без опозданий, никаких особых проблем не наблюдалось, а тут какая-то самоликвидация. На меня смотрят – что, мол, происходит? А я говорю, что сама ничего не понимаю.

Тогда мы с акционерами решили посоветоваться и вышли в мой кабинет. На пять минут.

В кабинете меня спрашивают, что делать.

Что делать... Не знаю, но предлагаю:

– Только не самоликвидироваться. В этом случае банк не возродить.

В итоге ни за какую самоликвидацию акционеры голосовать не стали, а в протокол вписали: «...поручить президенту банка определить дальнейшие действия банка»...

Представители Центробанка остались недовольны и покинули собрание.

После этого я и стала уже осознанно искать выход, ходить в суд советоваться...

Вскоре временная администрация во всем разобралась, поняла, кто – как говорится – есть кто, и мои отношения с ее сотрудниками наладились. Ни права подписи, ни печати они мне, конечно, не вернули, но стали со мной советоваться по всем вопросам.

Тот же Панов сообщил как-то, что, по имеющимся в ЦБ сведениям, отдельные руководители нашего московского филиала, возможно, кое-какие активы банка все-таки «увели», и предложил провести служебное расследование, а затем, если опасения подтвердятся, подать заявление и в прокуратуру.

Но я решила никакого служебного расследования не проводить и, уж тем более, не обращаться в правоохранительные органы. В нашем положении, они непременно что-нибудь да наруют, а пресса из любого

«что-нибудь» раздует такого слона, что нас всех запишут в расхитители. Толком ведь разбираться не станут, кто и что «увел», а черной краской вымажут всех, и все станем в глазах общественности и акционеров ворами...

А тут еще по ТВ вдруг сообщили, что вексельную площадку ТУБа перевели в какой-то другой банк.

Справившись с шоком от этой новости, я навела справки и узнала, что принадлежит этот банк хорошим друзьям руководителей нашего московского филиала.

Тут же еду в Москву, пытаюсь выяснить, в чем дело, с какой стати, кто позволил?

В ответ слышу какие-то несуразные объяснения, оправдания, уверения в том, что это на пользу нашему банку, его акционерам...

Тут-то мое терпение лопнуло, и я подготовила приказ об увольнении всей команды руководителей московского филиала. Правда, по собственному желанию.

После это пригласила их и говорю: или увольняетесь, или будем разбираться по-крупному.

Поднялся шум. Чуть ли ни до оскорблений дошло. Выскочили из кабинета, злые... А в этот день, как специально, у Васильева был день рождения, о котором я забыла.

Потом он звонит: примите?

Ну, приму...

Зашел и говорит:

- Хороший вы мне подарок сделали!..

- Извините, - отвечаю, - не до этого.

И тогда Васильев совершенно неожиданно предлагает:

- Давайте сделаем так: мы с вами из банка уйдем, а ребята пусть остаются...

Гениальное нахальство, ничего не скажешь! Вот за эту способность Васильева на неординарные ходы я им и восхищалась.

- Нет, - говорю, - так мы делать не будем. Никуда я не уйду. Ни с вами, ни без вас. Уйдёте вы. Все...

Через некоторое время мне на стол легли шесть заявлений на увольнение по собственному желанию. Не

могу сказать, что это доставило мне радость. Но в тот момент это было необходимо.

Так я их уволила. А иначе они не дали бы мне сделать то, что получилось потом.

...Всегда, формулируя Устав банка, я писала, что президент ТУБа избирается не членами правления, а на общем собрании акционеров. И тогда, и сейчас я считаю, что президент должен выражать интересы всей массы акционеров, рядовых жителей Твери, а не узкой группы топ-менеджеров и еще каких-то VIP-персон.

Создание этого банка потребовало от меня слишком больших сил, и я не собиралась покидать его просто в угоду чьим-либо интересам и пожеланиям. Если бы я знала, что мой уход принесет ТУБу пользу, пойдет на выгоду акционерам и клиентам, тогда другое дело. Но в данном случае у меня было ощущение, что если я уйду, банк элементарно, причем, очень быстро растащат, и он вылетит в трубу.

Так что – никуда и ни с кем...

22 июля, в воскресенье, популярнейшая тогда телевизионная программа Николая Сванидзе «Зеркало» почти целиком была посвящена ситуации с «Тверьюниверсбанком».

Главным героем передачи стал Сергей Дубинин, который вдруг заявил, что накануне подписал распоряжение об отзыве у нас лицензии.

Это стало полнейшей неожиданностью, поскольку сам же Дубинин своим приказом ввел у нас временную администрацию почти на три месяца, из которых прошли только две недели!

Да, получился еще тот номер...

Между тем, если быть совсем точной, Дубинин сказал, что подписал распоряжение по ТУБу «вчера», но вчера он на своем рабочем месте отсутствовал, я сама находилась в тот день в Центробанке и узнавала, не сможет ли он меня принять. Но Дубинин был в командировке.

Значит, ему сказали «делай немедленно», когда его даже в Москве не было! Вот он и объявил об отзыве

лицензии, хотя приказ подписал, скорее всего, лишь на следующий день, в понедельник...

В тот же самый понедельник глава временной администрации «Тверьуниверсалбанка» Панов, как ни в чем не бывало, пришел на работу к нам в банк и вдруг узнал, что работы у него больше нет! Генеральная лицензия у банка отозвана, временная администрация упразднена...

На те выходные Панов уезжал к родственникам в другую область, сотовых телефонов тогда не существовало, поэтому о скоростижном решении Дубинина его никто не предупредил. Он возвращается, и – пожалуйста! Товарищ был просто шокирован.

Он даже не нашелся, что бы такое возразить, когда я сказала, что Дубинин явно выполнил чью-то команду.

По-видимому, ему сказали покончить с «Тверьуниверсалбанком», он это и делал, не дожидаясь выводов временной администрации...

Глава 9. Вопреки обстоятельствам

...Их машина на повороте вылетела с трассы, врезалась в дерево и загорелась. Все четыре пассажира погибли.

Они были юридическими консультантами и спешили из Москвы на первое заседание арбитражного суда, который должен был рассматривать вопрос о введении в ТУБе внешнего управления. На суде ребятам предстояло выступить в качестве экспертов с нашей стороны.

Именно эта кансалтинговая фирма, из четырех человек и состоявшая, помогла мне разработать программу внешнего управления. Она предложила свои услуги в один из самых драматичных моментов работы в ТУБе, когда казалось, что все кончено, что дело моей жизни рухнуло, что я не уберегла «Тверьуниверсалбанк», и его уже не возродить.

В таком настроении я пребывала первые дни после отзыва у нас генеральной лицензии, когда началось

повальное увольнение лучших сотрудников, а центральные средства массовой информации упорно повторяли откровенную ложь о том, что мы банк разворовали.

Правда, многие кредиторы, клиенты, акционеры выражали мне свою солидарность и говорили, примерно, так: «Александра Михайловна, мы вам верим! Поднимайте знамя, идите в суд, надо бороться, мы с вами!».

Это, конечно, разгоняло тоску, поднимало настроение, подбадривало.

Испытывая неловкость перед этими людьми за проявленную слабость, я собирала волю в кулак и принималась анализировать создавшуюся ситуацию и возможности введения в «Тверьуниверсалбанке» внешнего управления. Другого выхода не видела...

Вот тут-то и пришло письмо из Москвы от кансалтинговой фирмы с ничего не говорящим названием. Опять московские мальчики, только теперь четверо?

Письмо начиналось с приятных слов о том, что его авторы с большим уважением относятся ко мне, человеку, который сумел создать такой банк и вообще так много сделал для российской банковской системы. Потом задавались вопросы вроде «Неужели вы сдадитесь? Неужели не попытаетесь победить и на этот раз?». А затем сообщалось, что их фирма специализируется на работе в кризисных ситуациях и готова на очень льготных условиях оказать мне любую необходимую помощь.

Обдумав это письмо, я пригласила авторов на встречу и предложила принять участие в подготовке программы по переходу ТУБа на внешнее управление. В то время эта процедура предусматривалась законом о банкротстве предприятий, а закона о банкротстве банков еще не было.

Они, почти не задумываясь, согласились.

И мы начали работать. Быстро нашли общий язык, стали понимать друг друга с полуслова, а потому дело спорилось.

Ребята оказались более способными и высококвалифицированными, чем я даже надеялась. И главное – они искренне верили, что с помощью этой программы мы своего добьемся, а в конечном итоге банк

обязательно возродится. В тот период в это мало кто верил. Даже из самых близких ко мне людей.

Лидеры нашей команды поувольнялись и, благодаря хорошей репутации, заработанной в ТУБе, легко нашли себе прибыльные должности, и в ус, как говорится, теперь не дули.

Было очень обидно, до слёз, что люди, с которыми столько пудов соли вместе вроде бы съели, не верили в свой банк и оказались не готовы бороться за него. Нет, в большинстве своем они, конечно, хорошие ребята, со многими я до сих пор поддерживаю теплые отношения, но – как говорится – «зри в корень»...

Вместе с тем, я и сама оказалась вынуждена увольнять очень многих людей. Только в Тверской штаб-квартире тогда работало 650 сотрудников, а весь штат ТУБа, включая филиалы, отделения, представительства по всей стране, насчитывал 3050 человек. Это количество пришлось за год сократить до 168...

В том числе я увольняла и очень близких мне людей, с которыми дружила много лет, увольняла своих родственников, работавших в ТУБе. Это было очень тяжело и для них, и для меня. Все плакали... А я даже в церковь ходила, надеясь облегчить душу.

Однако ничего другого просто не оставалось – денег на зарплату людям не было... Да и за что платить? Практически никакой деятельности мы не вели, только расчеты с кредиторами.

Этот период мне даже вспоминать тяжело, а уж как удалось его пережить...

Подготовив при помощи консультантов программу перехода на внешнее управление, мы собрали в Москве собрание, в котором приняли участие порядка 800 кредиторов банка. Огромный зал для этого арендовали, всех участников регистрировали, организовали ведение протокола, поскольку надо было обращаться в арбитражный суд, только он принимал решение о введении внешнего управления. А суду требовалось как можно больше документов, подтверждавших весомость нашего

ходатайства, в противном случае он мог посчитать его необоснованным.

На собрании присутствовали представители руководства Центрального банка. Вообще-то мы приглашали самого Дубинина, но пришел один из его заместителей, а также руководитель нашей временной администрации и другие сотрудники ЦБ.

С докладом выступала я и с цифрами, как говорится, в руках убеждала кредиторов, что если они согласуют нам внешнее управление, и суд примет такое решение, то мы погасим, как минимум, 70 процентов своих по отношению к ним обязательств. Остальные 30 процентов я не гарантировала, а за 70 ручалась.

Если же вы не примите такое решение, не поддержите нас, - убеждала я кредиторов, - и будет объявлено банкротство, то все активы, в том числе имущество и кредиты ТУБа пойдут с торгов по заниженным ценам. А это значит, что больше 15 процентов вам за них получить не удастся.

Ну, кто купит чужой кредит? Только тот, кто его взял. И купит с большим дисконтом.

В то время каждая такая распродажа имущества представляла собой спланированную акцию. Института конкурсных управляющих как такового еще не было, и занимались этим, как правило, случайные люди. Поэтому растаскивали все, что могли. Без зазрения совести.

Свои доводы я старалась сопровождать как можно большим количеством цифр, чтобы выглядели они убедительнее. Кроме того, как эксперты, выступали московские консультанты, которые помогали подготовить план введения внешнего управления.

И что вы думаете? Собрание поддержало меня! Были даже выступающие из числа кредиторов, которые накинулись на Центробанк: мол, такой банк погубили! Точнее было сказано, что банк был, возможно, лучший в стране.

Кредиторы хвалили своего должника...

В результате подали мы в суд ходатайство о введении внешнего управления. И суд его принял.

Но в случае положительного решения по введению внешнего управления суд должен был назначить и внешнего управляющего, причем, выбрать следовало из предложенных кандидатов.

Мы выдвинули Нину Степановну Шилину и Любовь Николаевну Савельеву, причем, первую из них для этого пришлось понизить в должности – перевести из моих заместителей в советники, поскольку руководящим сотрудникам банка не разрешалось претендовать на должность внешнего управляющего.

Между тем, желающих порулить «Тверьуниверсалбанком» в период внешнего туправления оказалось предостаточно, включая бывшего заместителя Генерального прокурора России. Кстати сказать, он сильнее многих других хотел стать нашим благодетелем, и его лоббировали очень серьезные силы.

Помню, меня специально приглашали в Москву и проводили долгую, нудную беседу, пытаюсь добиться моей поддержки кандидатуры экс-прокурора.

Часа два уговаривали, но я стояла на своем: это решает суд, а я вообще никто – номинальный президент банка. Но все прекрасно понимали, что победу одержит тот кандидат, которого я поддержу. Вот и обещали, что отблагодарят, что буду жить безбедно...

Не уговорили. Наоборот – к концу беседы уже я начала их вразумлять: не занимайтесь ерундой, не проталкивайте никого, откажитесь от этой затеи. Все равно ничего не получится.

Начался суд. Процесс состоял из трех заседаний. Сначала на двух из них решали вопрос о введении внешнего управления, а на третье – о назначении управляющего.

Очень подробно всё разбирали, по косточкам, в течение целого дня. В «круглом» зале администрации области проходил суд, и зал был переполнен. Мы должны были пригласить всех крупных кредиторов, мы и пригласили. Приехали очень многие.

На заседании я присутствовала как рядовой слушатель, вопросы мне задавали, но не много. Вёл

процесс с нашей стороны бывший начальник юридического управления ТУБа Вадим Иванович Бынков. В свое время я с большим трудом переманила его в банк из прокуратуры, он только с третьего раза согласился.

Бынков очень хорошо вёл процесс, был, как всегда, прекрасно к нему готов, говорил убедительно...

На первом заседании решение не было принято, и только спустя несколько недель на повторном заседании суд принял решение о введении в банке внешнего управления.

...За три минуты до начала процесса мне принесли телеграмму, которой бывший заместитель Генерального прокурора извещал высокий суд, что снимает свою кандидатуру...

Начинается заседание суда по вопросу введения внешнего управления. Председательствующий Олег Евгеньевич Куров говорит, что у нас заявлены такие вот эксперты, которые готовы выступить. А экспертов нет!

Олег Евгеньевич в недоумении, и мы все ничего не понимаем. Впрочем, нет, значит, нет...

Закончилось заседание суда, выходим из зала, а Любовь Николаевна говорит:

- Вчера по телевизору показывали, что на трассе Москва - Санкт-Петербург у поворота на Новомелково «Ауди» с московскими номерами вылетела с трассы, врезалась в дерево и сгорела. Все четыре пассажира погибли.

...Накануне они позвонили мне из Москвы и спросили:

- А сколько до вас ехать?

- Смотря как ехать, - ответила я. - Можно за час долететь, если очень надо. Можно два ехать, можно и три...

- Мы быстро ездим, - рассмеялись в трубке. - Медленно не умеем.

Вот и приехали...

Несмотря на то, что денег у нас тогда не было, деятельность мы, практически, никакую не вели, похороны ребят организовали за счет банка.

Двое из консультантов еще холостыми были, а у двух других совсем маленькие дети остались...

...Как бы там ни было, но суд ввел внешнее управление. А затем на третьем заседании рассмотрел вопрос о назначении внешнего управляющего и назначил Нину Степановну Шилину

...Когда у нас начались проблемы, Нина Степановна могла, как многие другие руководящие работники ТУБа, найти себе спокойное и хорошо оплачиваемое местечко, допустим, в Центробанке. Ее бы взяли, она очень хороший специалист. Но Шилина предпочла остаться с нами, потому что считала для себя невозможным уйти из банка в трудный момент и, помимо прочего, оставить с проблемами его клиентов.

Теперь же Нина Степановна согласилась взвалить на себя заботы внешнего управляющего, потому что считала необходимым отдать людям деньги, которые у нас зависли. Рассчитаться и только тогда спокойно уйти на пенсию. Она практически всю свою взрослую жизнь прожила в Твери, и не могла представить, как будет смотреть людям в глаза, если мы не вернем их деньги...

Полтора года, пока длилось внешнее управление, Нина Степановна исполняла обязанности первого лица банка. А я считалась президентом ТУБа и больше работала с Центробанком, а также искала варианты реализации каких-то активов. Например, центральный рынок продала – так мы называли площадку в центре Москвы и начатое на нем строительство, действительно, рынка.

То есть, я решала глобальные вопросы, а Шилина занималась «текучкой»: работала с кредиторами, платежами – это было ее. Мне нельзя было этим заниматься, иначе не получилось бы всё остальное. Надо было решать более масштабные вопросы.

В то же время у нас был комитет кредиторов, который состоял из нескольких крупных кредиторов, чьи деньги у нас зависли. И мы старались проводить удовлетворение всех серьезных требований только через комитет кредиторов – пусть видят, что мы ничего не разворачиваем. То есть решения принимались комитетом,

который мы собирали, чуть ли не каждую неделю. И выносили на его заседания вопросы о каждой крупной сумме, которой следовало распорядиться, о судьбе каждого актива. Решение принималось, протоколировалось...

Итак, начали работать в режиме внешнего управления. Это был уже ноябрь. Но если ввели внешнее управление, значит, какую-то деятельность мы должны осуществлять. А чтобы ее осуществлять, надо было получить соответствующую лицензию.

Поехала в Москву к Панову, который одно время возглавлял у нас временную администрацию и руководил департаментом, где решались вопросы надзора и лицензирования.

Мы с ним сели и вместе написали лицензию, включив в нее все виды деятельности, которые были на тот момент возможны. Вроде все нормально получилось. Какие-то ограничения установили, закрыли нам все корсчета, только московский филиал оставили, поскольку клиентам со всей страны ездить в Тверь неудобно. Остальные филиалы позакрывали.

У нас очень много вкладчиков было. На момент отзыва лицензии мы были пятыми по их количеству. Еще до введения внешнего управления, чтобы успокоить вкладчиков, Центробанк передал все вклады в Сбербанк. Назначили два месяца, в течение которых можно было либо забрать деньги, либо переоформить вклад на Сбербанк.

Вклады передали, а у нас взяли активы по усмотрению Сбербанка: здания филиалов, ценные государственные бумаги.

При этом у нас брали бы активы не по рыночной стоимости, а как хотели. Было ведь как? Говорят «Вот это здание мы берем по такой-то цене», и всё. По такой и брали. Спорить мы не имели права, все решала временная администрация.

Кредиторы осматривали и недостроенное здание головного офиса на Тверском проспекте, но не взяли. В него, мол, еще много вкладывать надо. Зато взяли здания филиалов в Завидово, Ржеве, Твери, Вышнем Волочке и других городах...

Здание по улице Володарского ещё не было оформлено в нашу собственность, поскольку считалось памятником архитектуры, поэтому под арест не попало и его кредиторам не предлагали.

Таким образом, вкладчики ушли в Сбербанк, остались только те, кто не успел в указанный срок вклады переоформить.

...Написали мы с Пановым вроде бы нормальную лицензию, и в Центробанке никто против ее оформления на ТУБ не возражал. В Центробанке вообще было немало людей, которые сочувствовали нам и пытались помочь... Так вот, лицензия наша устраивала вроде всех, но тут снова в газете «Коммерсантъ» выходит заметка под названием «День рождения Дубинина, а подарок подготовили Козыревой», и в мгновение ока всё у нас затормозилось, а выдачу лицензии отложили.

Выдали ее лишь в январе и к тому же урезанную самым безжалостным образом! Нам предписывалось только возвращать кредиты и реализовывать другие активы и имущество, а если оставались свободные ресурсы, вкладывать их исключительно в государственные ценные бумаги. Никакой другой деятельности. Ни расчетов нормальных, ни кредитов, ни вкладов – ничего!

Стало очевидным, что руководство ЦБ намеревалось дать нам возможность рассчитаться с кредиторами, а потом – прихлопнуть.

Такое урезание лицензии было очень сильным ударом, но что делать? Стали рассчитываться с кредиторами...

Между прочим, когда у нас отзывали лицензию, многие из наших должников решили, что долги можно не возвращать. Далеко не все добровольно и честно выполняли свои обязательства. Пришлось за долги побороться. А это было трудно еще и потому, что у нас не хватало денег оплачивать иски в суд. Судебные пошлины стоят очень недешево.

Это тоже была серьезная проблема: много средств шло на пошлины и на зарплату.

Но если бы мы не платили зарплату, вообще все сотрудники разбежались бы. Без денег, без четких

перспектив кто будет работать? Можно какое-то время потерпеть без зарплаты, если понятны перспективы, а если не видишь света в конце туннеля?

И чтобы найти деньги на эти простейшие нужды, чтобы удержать людей, мы продавали все...

Жалко коллекцию картин. До последнего момента ее держали. В Останкинском музее прятали. Но не дорого продали. На зарплату, конечно, хватило, но такую коллекцию можно было бы и с большей выгодой реализовать. Ее реальная стоимость была значительно выше...

Идея собрать коллекцию картин принадлежала Андрею Епишину. Однажды он пригласил меня на выставку живописи в одной из московских галерей и познакомил с известным экспертом по изобразительному искусству, который поинтересовался, не хотим ли мы обзавестись коллекцией живописи. Тогда это модно было. «Инкомбанк», например, знаменитое полотно Малевича купил и другие картины...

Но я считала, что хорошие произведения собирать слишком дорого, а плохие – нет смысла.

Тогда эксперт и предложил собирать портреты, мол, это не дорого. Для примера он прикинул возможную стоимость коллекции на тему «Женский портрет XVIII – XIX веков», и ее параметры меня устроили.

Так мы начали заниматься коллекционирование живописи...

Картины, которые подбирал эксперт, проходили обязательную проверку на подлинность в Третьяковке, Эрмитаже... Интересная коллекция была, до сих пор жалко.

Однажды мы выставили ее в Третьяковке, где показали все 52 полотна. Пришло много гостей, в том числе очень известных людей из мира искусства, политики, бизнеса. И все соглашались с тем, что работы собраны замечательные, и вся коллекция имеет большую ценность...

Правда, в итоге только женским портретом мы не ограничились. Но портретная живопись в то время стоило сравнительно не дорого. Просто на порядок дешевле, чем, допустим, жанровая. А поскольку собиралась коллекция постепенно, больших трат мы не понесли.

...Выдали нам временную лицензию, начали мы работать. Наша работа заключалась в том, чтобы возвращать клиентам – юридическим и физическим лицам – деньги, которые остались на балансе.

Клиентов было много. Даже при условии, что основную массу вкладов вывели в Сбербанк. Кроме того, юридических лиц оставалось немало. Наш суммарный долг составлял 5 миллиардов деноминированных рублей.

Для того, чтобы их изыскать, надо было продавать имущество, гасить кредиты, которым подходили сроки гашения, а некоторые даже досрочно приходилось изымать, то есть договариваться о каких-то дисконтах, чтобы получить деньги и направить на оплату долгов.

По моим расчетам, если бы продать всё наше имущество и погасить все кредиты, можно было бы без проблем рассчитаться со всеми долгами. Но продавать имущество было сложно, цены жутко упали... Это ведь был 1997 год. Цены опустились потрясюще низко! Помню, я была даже на грани того, чтобы уйти из банка и больше не заниматься всем этим. Ну а что? Есть внешний управляющий, у нее право подписи, у нее печать. Зачем я тут? Пусть занимается!..

Но, конечно, никуда я не ушла и, в очередной раз, наступив на горло собственной песне, продолжила заниматься все тем же – рассчитываться с кредиторами всем, чем только было можно. Включая наши технологии.

Показательно, что даже в то сложнейшее для ТУБа время, когда он вроде бы дышал на ладан, а точнее, уже почти не дышал, некоторые наши кредиторы, причем, очень крупные кредиторы, продолжали верить нам, верить, что банк возродиться, что мы отдадим все долги. И они соглашались на реструктуризацию наших долгов на несколько лет...

В мае 1997 года наша ситуация вновь обострилась. В моей жизни почему-то именно май месяц особенно часто бывает сложным. Почему так? Не могу понять. Май натягивает струны, и только к осени все нормализуется.

Так вот... Май месяц, все хорошее имущество, ликвидное мы уже раздали, плохое брать никто не хотел, денег нет, а рассчитывать надо.

Здание на проспекте Вернадского, продажей которого я занимаюсь, никто не берет. Вернее, желающие, конечно, находились, и не мало, но их предложения меня не устраивали. То цену какую-то смешную давали, то пытались подсунуть какие-то схемы обманные: непонятные бумаги предлагали – мол, вы ими рассчитаетесь, и все будет тип-топ. Но бумаги эти никому были не нужны. А цены на недвижимость продолжали лежать на спине.

И тут счастливый случай свёл меня с Газпромом!

...В свое время мы давали кредит тверскому банку «Престиж» под залог их здания. Кредит они не вернули, мы здание забрали и продали Межрегионгазу. Тогда-то я и познакомилась с руководителем этой организации Валентином Ивановичем Никишиным, которому затем и предложила наше здание на проспекте Вернадского.

Он поначалу заинтересовался, даже очень, но у Межрегионгаза уже было шикарное здание штаб-квартиры за городом, и нужды в новом Никишин не испытывал. Поэтому переговоры с ним в этом плане закончились ничем. Но зато через Валентина Ивановича я вышла на Газпром и познакомилась с заместителем Вяхирева по хозяйственным делам, который курировал, в том числе, и вопросы, связанные с приобретением недвижимости.

Кроме того, мне удалось узнать, что Газпром как раз ищет здание для совершенно новой своей структуры. И я стала им предлагать наш объект.

С мая по август я вела эти переговоры, соглашалась взять векселя Газпрома, поскольку они котиrowались, ими можно было рассчитывать, изучала самые разные схемы и варианты. Мне-то хотелось продать, естественно, подороже. Если бы нам удалось получить векселями с гашением через три – четыре месяца, прикидывала я, сделка получилась бы очень выгодной!

И тут ко мне на проспект Вернадского приехал родной брат Рэма Вяхирева – Виктор Иванович. Он в то время работал где-то на Дальнем Востоке, но планировал

переехать в Москву и стать одним из руководителей Газпрома. Как выяснилось, здание искали именно под его структуру.

Он пришёл, посмотрел, ему всё понравилось. И спустя очень небольшое время из Газпрома сообщили, что готовы заплатить 215 миллионов рублей, причем, деньгами и даже стопроцентно сразу же после оформления всех документов.

Это был шок, самый настоящий шок! Но от радостного изумления... Даже в самых смелых мечтах я надеялась продать это здание максимум за 150 миллионов, а тут... 215!

Мне такое даже не снилась. Это, во-первых. А во-вторых, нашим покупателем была серьёзная структура, что в бизнесе чрезвычайно важно, потому что сделка оказывалась под защитой от всяких аферистов, которые только и высматривают, где бы за чужой счет пожить.

В Москве это распространенный бизнес – отслеживают какую-то сделку и пытаются в нее вмешаться, доказать ее незаконность или предпринять еще что-то в том же духе. До встречи с Вяхиревым меня тоже пытались шантажировать некими бумагами, из которых, якобы, следовало, что зданием на проспекте Вернадского мы владеем незаконно.

Мошенники видели, что мне никак не удастся его продать, вот и решили взять на испуг, чтобы я согласилась продать это здание им, но по смешной цене. Когда же его купил Газпром, никто больше не рисковал лезть с авантурными предложениями.

Другое здание мы продали на Трёхпрудном бульваре. Это был тоже хороший объект, и в связи с ним нас так же допекали авантюристы, какие-то лже-иностранцы. Даже судебный процесс затеяли, пытаюсь доказать, что мы не имеем к зданию на Трёхпрудном никакого отношения.

Суд мы выиграли, а несколько позже и здание продали на более или менее приемлемых условиях. Но этот случай еще раз подтвердил, что в Москве нельзя быть слабым. И уж тем более ни в коем случае нельзя свою слабость показывать – тут же обложат со всех сторон проходимцы самых разных мастей и попытаются ободрать, как липку.

Мы тогда были слабыми, и от нас пытались урвать, кто что мог. Но мы все равно не сдавались и не отступали. Мы ведь тверские!..

После сделки с Газпромом у нас появились деньги. Кстати сказать, они поступили точно в течение десяти дней, как и предусматривалось контрактом.

Конечно, это были далеко не все деньги, какие нам требовались, потому мы продолжали рассчитывать, как выражалась Нина Степановна, суповым набором. То есть – часть долга возвращали деньгами, часть имуществом, часть ценными бумагами, которые у нас еще оставались. Потому что полностью, 100-процентно деньгами мы могли возвращать только мелкие суммы.

Практиковались и переуступки. Например, если мы давали кредит Магнитке, и срок его возврата еще не наступил, мы с помощью других инструментов, через другие бумаги переуступали этот кредит третьему лицу и получали деньги. Пусть частями, но тем ни менее. Мы шли на самые различные варианты, лишь бы рассчитаться с долгами.

В результате за год мы с долгами все-таки не управились. Закон отпускал нам на их выплату полтора года, но я с самого начала планировала рассчитаться за год.

Не получилось же это, потому что потеряли фактически шесть месяцев на получение лицензии. Да и ту выдали совершенно кастрированной, разрешив лишь рассчитывать по долгам и вкладывать свободные деньги в государственные бумаги.

Единственное, на что мы уговорили Центробанк, так это разрешить нам при реализации недвижимости продавать долю в собственности.

Фокус тут заключался вот в чем... Когда продаешь недвижимость, надо платить налог на добавленную стоимость. А это худо-бедно 20% всей сделки, и ложились эти двадцать процентов, конечно, на продавца. То есть на нас. Но потянуть такой налог мы тогда были не в состоянии.

Другое дело – продажа доли в собственности. Допустим, мы собирались продать какое-то здание. Для этого создавалось некое общество с ограниченной ответственностью, в уставной капитал которого вкладывалось это здание, и затем мы продавали уже не здание, а 100-процентную долю в собственности этого самого общества с ограниченной ответственностью.

При таком раскладе никакого налога платить не надо. Что нас и спасало...

В результате через полтора года, в марте 1998-го мы подали в суд ходатайство, в котором указывали, что банк восстановил ликвидность, и просили отменить внешнее управление.

К тому времени мы рассчитались с долгами на 82 процента, хотя я обещала, что рассчитаемся с 70 процентами кредиторов. При этом у нас еще оставалось около 100 млн. рублей свободных денег от реализации недвижимости и кредитов.

Конечно, 18 процентов непогашенных кредитов составляли сумму, превышавшую 100 миллионов, но они были реструктурированы из расчета, что будут выплачены в течение трех, а то и пяти лет. То есть с этими ста миллионами мы могли спокойно выйти из мертвой петли долгов, если бы начали нормальную деятельность – начали бы зарабатывать, появились бы другие деньги, и вернули бы эти злополучные 18 процентов!

...В марте состоялся суд, рассмотревший вопрос об отмене внешнего управления. У Центрального банка было настроение не возвращать нам лицензию. Видимо, его руководители опасались, что мы не справимся с ситуацией, или у них были причины иного характера, не знаю, но только представители Центробанка на нашем процессе всячески пытались доказать, что банк еще не ликвидный, а потому с возвращением лицензии следует подождать.

Но суд объективно разобрался в ситуации. Заседали два дня подряд, все наши доказательства и доводы оппонентов рассматривал самым тщательным образом. В

итоге окончательный вердикт был такой: «Тверьуниверсалбанк» ликвидность восстановил!

У нас имелись свободные средства, и не было выставленных счетов. У нас имелись госбумаги, которые можно выставить, если кто-то предъявит долги к оплате. Государственные бумаги работают на рынке в свободном режиме, это котируемые бумаги, их можно переуступать, их можно продавать. То есть гарантия, что мы способным рассчитаться по долгам, была.

На основании всего этого суд принял решение, что банк восстановил ликвидность и может работать...

Это решение состоялось в марте, но решение вступало в силу в течение месяца, поэтому ЦБ никакой лицензии нам сразу не выдал. Ждали, вдруг найдется желающий опротестовать вердикт.

Месяц прошел, никто ничего не опротестовал, но лицензию по-прежнему не возвращали. Почему? Оказалось, потому что следовало-де подождать еще две недели с прикидкой на почтовый «пробег». Вдруг, мол, протест по почте идёт откуда-нибудь из Молдовы или Белоруссии...

Ждём ещё две недели. Нервы на пределе. А вдруг, правда, найдется кто-нибудь... Не нашлось!

В результате 21 мая лицензию нам вернули. Причем, долго думали, какой номер ей присвоить, хотя что тут было непонятного, не знаю. Нам ведь свою, прежнюю должны были вернуть!..

Стала доказывать, что мы заново не учреждались, что у нас документы все старые! Откуда же может взяться новая лицензия?

Наконец, вернули прежнюю. Но дополнительно к ней выдали предписание со всевозможными ограничениями.

Нам запрещалось, в частности, создавать новые филиалы, работать с физическими лицами...

Дело в том, что у нас не выполнялись 3 норматива деятельности, кажется, из пятнадцати. Причем, все три – основные. Поэтому у нас всё и урезали. Максимально ограничили нам возможности, и при этом мы работали в режиме «финансового оздоровления». Что это значит? Это значит, что нам назначили что-то вроде той же временной

администрации. У нас в офисе постоянно находилось несколько сотрудников ЦБ, которым мы выделили комнату на втором этаже, и они каждую операцию контролировали, отслеживали, чтобы мы, значит, что-нибудь да не натворили...

Мне вернули право подписи и печати, с должности я не увольнялась, из кабинета не перебиралась, так что в этом плане ничего не изменилось.

Начали мы работать, стали открывать счета в ЦБ, в зарубежных банках.

Глава 10. Жизнь продолжается

Пока мы открывали счета в ЦБ, в зарубежных банках пока мы раскачивались, наступило 17 августа 1998 года. Произошел дефолт. Все наши ценные бумаги обесценились, долги остались, а денег так и не было...

Ситуация из рук вон: в конце года предстояло выплачивать очередную часть долгов, в начале следующего – произвести еще какие-то выплаты. Но чем платить-то?

Надеясь реализовать наш тверской долгострой и благодаря этому получить хоть какие-то средства, я приглашала московских инвесторов, но они зданием на стрелке Трехсвятской улицы и Тверского проспекта не заинтересовались. В Москве, говорили, такому цены бы не было, а в Твери оно нам зачем?

Правда, мне удалось-таки получить средства под залог хорошего здания в Москве на улице Неглинная и при помощи их рассчитались по очередным платежам, а затем удалось и продать это строение, чтобы рассчитаться за кредит. Но принципиально это наши проблемы не решило, и вскоре наступил момент, когда оказалось нечем платить зарплату сотрудникам.

Тогда я продала квартиру банка в Москве, в которой раньше останавливалась. Хорошая была квартира, не большая, но уютная. Но тут разве до нее, если нечем людям зарплату платить?!

Так вот и выкручивались...

А летом 1999-го позвонил Александр Турбанов. Он к этому моменту возглавил Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО). Оно только образовалось, еще даже закона о нем не было.

Турбанов предложил оказать ТУБу финансовую помощь, поскольку АРКО и предназначалось для спасения проблемных банков.

Александр Владимирович знал ТУБ еще с тех пор, когда работал в Центробанке и приезжал к нам с предложением о самоликвидации, то есть имел представление, что я ничего не воровала, не растаскивала, а всеми средствами старалась исправить ситуацию.

Поэтому я надеялась, что Турбанов относится к нашему банку положительно. И эта мысль лишь подталкивала к сотрудничеству с АРКО.

Турбанов заверил меня в том, что никакого предварительного аудита проводить не станет, мол, ситуация в ТУБе ему хорошо известна, и решение о помощи нам он примет быстро.

Естественно, я согласилась. Ради спасения банка я была готова на все...

Но процесс затянулся. Из агентства приехала целая бригада специалистов и начала аудиторскую проверку. Работала она до декабря, хотя Турбанов позвонил мне со своим предложением еще в июне...

В конце концов, в конце декабря бригада заключение подготовила, но нас с его содержанием не познакомила – не положено.

А как работать дальше, если неизвестно, к каким выводам пришли проверяющие из АРКО, что они будут рекомендовать своему руководству в отношении ТУБа?

Однако хорошие люди есть везде, и одна из проверяющих все же показала мне заключение. Прочитала я его и пришла в ужас. В нем было написано, что банк не ликвидный, подлежит банкротству, и прочие ужасы...

Стала я внимательно изучать приведенные в этом, с позволения сказать, документе цифры и обнаружила

элементарные арифметические ошибки. Причем, было ясно, что допущены они были умышленно.

Получалось, кто-то намеренно подготовил негативное заключение, чтобы объявить ТУБ банкротом. А для чего же еще?

Ну и как теперь из-под этого АРКО вынырнуть? Оно ведь если вцепится в горло, то все. Мертвой хваткой...

Честно скажу, выхода я не видела и была на грани отчаяния, но тут в один из последних дней декабря мне позвонил Валерий Петрович Федоров, известный тверской экономист, политик, и сказал, что его родной брат Вячеслав работает у Лисина, владельца Новолипецкого металлургического комбината, одного из самых богатых людей России.

Звонил же Федоров, чтобы узнать, не хочу ли я в это непростое для ТУБа время познакомиться с олигархом, поговорить о банке? Вдруг да обнаружатся общие интересы?

Предложение показалось мне любопытным, в тот момент я, действительно, была готова на сотрудничество с кем угодно и на каких угодно условиях, лишь спасти банк. Поэтому сразу же после Нового года, в выходной день, у меня дом был полон гостей, но я встретила с Вячеславом Петровичем, рассказала ему всю подноготную создавшейся ситуации, показала все расчеты.

Федоров материалы забрал с собой и пообещал договориться с Лисиным о встрече.

...Все свои дела Владимир Сергеевич Лисин решает через адвокатское бюро «Резник, Гагарин и партнёры», проводит здесь все свои переговоры.

Наша встреча с ним состоялась 15 января 1999 года также в офисе на Шмитовском проезде.

Познакомились, я всё рассказала о банке, подтвердила, что готова к сотрудничеству и даже к тому, чтобы продать контрольный пакет акций.

Тут неожиданно для меня в разговор вмешался Николай Алексеевич Гагарин, очень известный адвокат, специалист по экономическим делам:

– А что мы будем иметь, если возьмём банк?

– Как что? – такая постановка вопроса меня более чем удивила. – Банк и возьмете! Готовый инструмент. Если он вам нужен...

Лисин улыбнулся и объявил, что банк он берет. Потом спросил, сколько надо денег, чтобы избежать санкций со стороны АРКО.

Пятьдесят миллионов рублей. Причем, срочно.

Лисин сказал «хорошо», и уже буквально через пару дней эти деньги нам поступили. Правда, поступили под залог нашего тверского долгостроя, который стоил вообще-то в пять раз дороже.

Переводом денег Лисин не ограничился. Он договорился о встрече с Турбановым, которая состоялась накануне заседанием совета директоров АРКО, где и должна была решиться наша судьба.

На встречу мы поехали целой компанией: Лисин, Вячеслав Федоров, Гагарин и я.

Турбанов пригласил своих проверяющих, и они принялись обвинять меня во всех смертных грехах, утверждая, что в банке всё очень плохо, очень...

Терпела я это издевательство, терпела, наконец, не вытерпела и спрашиваю в лоб:

– Да как вы смеее такое утверждать, если в вашем заключении допущены арифметические ошибки?! Какая это экспертиза, какой анализ?

Лисин даже стал похлопывать меня по руке – тихо, мол, тихо!

Тогда проверяющие потребовали подтверждения состояния нашего корсчета и увидели на нем те самые 50 миллионов! Очень неожиданно... Но делать было нечего, и пришлось им отступить.

Вот так мне «помогло» АРКО...

Начали сотрудничать с Лисиным. Разработали план мероприятий, он пообещал, что будет наращивать капитал банка.

Мы подготовили проспект эмиссии, сдали его в Центробанк, чтобы получить согласие на проведение ее. Думала, ответ получим быстро, Центробанк уже возглавлял не Дубинин, а Геращенко, но дело почему-то

затягивалось. А мне следовало до 30 июня провести собрание акционеров, чтобы ввести в совет директоров пять представителей Лисина. Так мы с ним договорились. Всего же в свете директоров у нас было 9 человек.

Когда стало ясно, что собрание до эмиссии провести не удастся, мы избрали представителей Лисина по доверенности. Их избрали, а разрешения на проведение эмиссии все не было и не было.

Летом я поехала в Питер на Международный экономический форум и встретила там Геращенко, с которым у меня давно уже сложились неплохие отношения.

Объяснила ему, что эмиссия мне нужна для развития сотрудничества с Лисиным, который решил участвовать в деятельности банка.

Геращенко в ответ спрашивает, не боюсь ли я, что обманут?

Но я стою на своем: Лисин-де человек серьезный, он ведь и сам письмо на ваше имя направлял. Мне-то ладно, но не станет же он лгать председателю Центробанка!

Хорошо, пожимает плечами Геращенко, если вы настаиваете... Позвоните завтра, и будет вам разрешение.

Назавтра я, разумеется, позвонила, и уже на следующий день получила нужный документ.

После этого приехала к Лисину с планом дальнейших действий по развитию банка. Он собрал обычную свою команду, на мои документы, лежавшие перед ним, даже не взглянул, отодвинул в их сторону и спрашивает Вячеслава Федорова:

- Что еще там у них из активов осталось?

Вячеслав вспомнить точно не смог, и тогда я сама перечислила оставшиеся активы. Верила я Лисину, хотелось верить!

Он выслушал, покивал головой и сказал:

- Надо все увести.

Я так и опешила. Как это всё увести? Ведь обещали же банк развивать, Геращенко письмо писали о своих планах на этот счет, миллиард вложить в капитал ТУБа хотели...

А Лисин только улыбался. Мол, зачем ему это все? Он на своем комбинате доход в 300 процентов годовых имеет!..

Уехала я из Москвы в настроении подавленном, что делать дальше, не знала. Обиднее всего было, что вроде как сама себе петлю затянула: большинство-то в нашем совете директоров уже лисинское, и оно может принять практически любое решение. Как быть?

Помощь пришла, откуда и не ждала. От Главного управления ЦБ по Тверской области! Оно приостановило проведение нашей эмиссии. Нашло какие-то несоответствия Устава банка и проспекта эмиссии. Это нас и спасло...

Теперь уже мы сами тянули время. У Лисина были пять голосов в нашем совете директоров, но акций наших у него не было еще ни одной.

Вот и надо было попридержать эмиссию, чтобы не отдать контрольный пакет, а заодно необходимо вывести представителей Лисина из совета...

Не стану вдаваться в детали, но нам удалось дотянуть до следующего годового собрания, где лисинцы в совет уже не попали.

Так ТУБ ушел от олигарха...

Да, из горячих объятий «металлургического барона» мы ускользнули, но процесс эмиссии был запущен, и не исключалось, что вместо Лисина может появиться другой, более вероломный игрок, который завладеет-таки контрольным пакетом ТУБа.

Это еще раз подтвердило, что банку нужен свой реальный хозяин. И я решила выкупить ту эмиссию на 15 млн. рублей, которую подготовили для липецких. Тогда у наш уставной капитал составлял 15 млн., и эмиссия была такая же плюс 1 акция, чтобы контрольный пакет получился.

Но чтобы выкупить ее, требовалось найти «всего лишь» 15 миллионов.

В те времена я была соучредителем АНТЭКа, крупнейшей торговой компании области. С ее основателем Николаем Анатольевичем Карповым у нас было по 50 процентов.

В принципе, торговлей я не занималась, но компания АНТЭК создавалась для развития и продвижения компьютерных технологий. Карпов в те годы преподавал в политехническом институте, и это направление научной деятельности было его коньком. Поэтому когда он изложил мне такую концепцию новой фирмы, я согласилась. Пригласили в компанию еще четверых известных в городе предпринимателей и учредили АНТЭК.

Генеральным директором новой компании назначили, конечно, Николая Анатольевича, и в его деятельность никто из остальных соучредителей особо не вмешивался.

Кредитовался АНТЭК, естественно, в ТУБе, и я ему помогала, чем могла. В самом начале у компании даже офиса своего не было, она располагалась в наших помещениях.

Потом я познакомила Карпова с турецкими предпринимателями, и эти контакты дали мощнейший импульс развитию АНТЭКа. Компания быстро переориентировалась на чистую торговлю.

Не буду вдаваться в детали, но затем ряды учредителей АНТЭКа стали редеть: сначала ушли двое, потом двое других пришли ко мне и заявили, что хотят продать свои доли. Именно мне продать, чтобы у меня было 75 процентов, а у Карпова – только 25.

Но я не согласилась: Карпов стоял у истоков фирмы, он ее придумал, занимался ею постоянно. И я считала неприличным настолько вероломно получать контрольный пакет.

Таким образом, у нас с Николаем Анатольевичем стало по 50 процентов...

К тому времени, когда я решила выкупить эмиссию банка, АНТЭК превратился в очень крупный по масштабам Твери бизнес, и мой пакет акций в нем стоил теперь порядка миллионов 80 миллионов рублей.

Продать свою долю на сторону было сложно, потому что пакет был не контрольный, а все хотели получить именно контрольный пакет. В итоге, как я понимаю, сам Карпов через третье лицо и выкупил мой пакет, хотя никогда в этом не признавался. И выкупил за 15 с

небольшим миллионов, потому что деньги требовались мне срочно.

Благодаря этой операции я получила еще 50 процентов акций «Тверьуниверсалбанка» и стала его полноправным владельцем. В общем у меня стало 53 процента.

Потом мы провели вторую эмиссию, уже на 10 миллионов, и моя доля увеличилась еще более.

Уставной капитал банка вырос до 40 миллионов, и 25 из них принадлежали мне.

В настоящее время общий уставный капитал «Тверьуниверсалбанка» равняется 90 млн., и моя доля составляет из них 87,5 процента.

24,5 тысячи акционеров у банка остались. Дивидендов они не получают, но не потому, что мы такие жадные. Дело в том, что сейчас стратегия государства в целом направлена на наращивание банковских капиталов, которые считаются слишком маленькими. Поэтому мы дивиденды и не выплачиваем. Надо наращивать капитал, как требует того государство.

Но когда проводили эмиссию на 50 млн., и появилась возможность выплатить дивиденды, мы их выплатили! И выплачивали бы регулярно, но, увы, так уж устроен наш мир, что даже владельцы банков не могут свободно распоряжаться своими капиталами.

Впрочем, знаете... Оглядываясь назад, мне даже как-то неловко рассуждать о процентах, миллионах, дивидендах. Ведь, кажется, еще совсем недавно наш банк лежал в пыли и почти не шевелился. Подниматься в 1998 году мы начали даже не с нуля, а с огромного и, как многим казалось, неподъемного минуса.

Дефолт опрокинул нас навзничь! Если бы не он, у нас имелись бы какая-то сумма активов, какая-то сумма обязательств, и они, примерно, были бы равны. Тогда мы начинали бы с нуля, а так... Обязательства были, активов же практически нет.

Вернув лицензию, разрешение на работу с вкладчиками ЦБ нам не дал, потому что банк не выполнял трех основных нормативных требований. А без обслуживания вкладчиков в наше время не подняться...

Опять надо было предпринимать что-то неординарное. И я обратилась к Виктору Ивановичу Букато, который в свое время возглавлял Жилсоцбанк СССР, а теперь работал заместителем председателя совета директоров Внешагробанка.

Этот банк чувствовал себя более или менее уверенно, поскольку работал с зарубежными партнерами, и я через Букато обратилась к его хозяину, Илье Евсеевичу Хайкину, с предложением о встрече.

Встретились, изложила Хайкину разработанную моими ребятами схему, по которой ТУБ размещал во Внешагробанке депозит, а Внешагробанк в свою очередь давал нам кредит – за наши деньги через его счета. С точки зрения баланса все получалось красиво, и у нас сразу выполнялись все нормативы.

Хайкину идея понравилась, и он на определенных условиях согласился.

Мы проконсультировались с Центробанком, его специалисты нашу схему очень тщательно изучили, так и эдак ее покрутили, ни к чему придаться не смогли. Там всё было грамотно и правильно.

И в 2001 году нам вернули право работать с вкладчиками, мы тут же начали работать, и ситуация стала выправляться. Люди пошли к нам, практически, сразу, хотя ставки у нас были не самые высокие. Они и тогда, и сейчас держатся почти на уровне Сбербанка. Но вкладчики нам верили! Верили, несмотря на все наши бывшие трудности и всю грязь, которую вылили СМИ на банк в целом, на меня, как его президента, в частности. Люди понимали, что это все – ложь. Люди знали, что мы не воровали. Тверь город не большой, здесь все обо всех известно...

Это были годы развития, когда мы поднимались на ноги, работали, опять увеличивали численность коллектива, открывали новые филиалы.

Работалось, конечно, нелегко, но это была настоящая работа!

А с 2005 года все вообще резко пошло вверх, динамика стала положительной. Объем клиентов рос, доверие клиентов вернулось окончательно.

Ничего удивительного в этом я не вижу. Мы решаем вопросы клиентов оперативно. В отличие от филиалов столичных банков, нам не надо согласовывать свои решения ни с каким центральным офисом. Да, мы с филиалами работаем по одним инструкциям, но у нас есть возможности для творческого подхода к каждому клиенту, а филиалы не могут отступить от спущенных из Москвы инструкций ни на шаг...

Плюс к тому же, я собственница банка, и все решения могу принимать самостоятельно. Клиентам это удобно, хотя ресурсы у нас и дороже, чем у госбанков.

Но зато если мы видим, что дать кредит можно, то никакой волокиты не устраиваем. Благодаря такому подходу, региональные банки и востребованы.

Главное, мы должны быть защищены на случай непредвиденных сложностей, а уж придумать выход из сложной ситуации и дать клиенту кредит – это наша работа.

Один из вариантов такой защиты кредитных учреждений я предлагала руководству Ассоциации российских банков в 2008 году, когда появились самые первые признаки надвигающегося кризиса. Идея заключалась в том, чтобы создать свой страховой фонд, который при необходимости будет оказывать помощь попавшим в сложное положение коллегам.

И вроде мы уже начали эту работу, но тут сам ТУБ снова попал в очень сложный переплет, мне пришлось заняться своими проблемами, а когда я их решила, кризис уже штормил так, что создавать какой-то фонд было просто поздно.

Что касается проблем, которые отвлекли меня от создания фонда, то они заключались в следующем...

Осенью 2008-го, когда кризис, уже не стесняясь, показывал свои зубы, и начался повальный отток средств вкладчиков, у нас на счетах была довольно большая сумма бюджетных денег, которые в течение двух лет размещались

«Тверьоблстройзаказчиком» и департаментом госзаказа администрации области.

До сих пор все было нормально, но в условиях кризиса эти учреждения получили «сверху» команду перевести все средства в Сбербанк. И в срочном порядке, конечно. Как еще-то?

Это могло стать для нас катастрофой. Ведь все деньги были вложены в кредиты, и «выдернуть» их за день-два возможности не было никакой.

Изучив график возврата этих кредитов, я предложила осуществить перевод средств в Сбербанк по графику, рассчитанному на два с половиной месяца.

Пришлось проводить многочисленные встречи с руководителями Твери и области. Большую помощь оказал мне в этот момент начальник Главного управления Центробанка по Тверской области Михаил Константинович Сапунов. С ним вообще работается легко.

Руководство области тоже с пониманием отнеслось к нашим проблемам, и пошло мне навстречу. График был принят...

В условиях кризиса и очень многие вкладчики забирали свои деньги. Их опасения мы понимали, но выдавать деньги бесконтрольно не могли. И тогда определили норму, согласно которой деньги выдавались не сразу, но в срок до 5 дней. И отдали всем. Без паники, в порядке очереди. Никому не отказали.

Больше того, даже в условиях кризиса мы продолжали кредитовать! Разумеется, не всех подряд, а только надежных заемщиков, но кредитовали. В то время как многие другие банки в этот период кредиты не выдавали вообще.

Но мы рассудили так: если мы знаем заемщика, если ему нужны деньги, если он пришел к нам, то есть пришел за помощью, то как можно ему отказать? Да, это было рискованно, но мы кредиты выдавали...

В январе пошла обратная ситуация – рост курса доллара. И вкладчики понесли к нам доллары. Но куда их девать? Кредиты в долларах все брать боялись: курс

растет, не выгодно... Валютные бумаги упали в цене до невозможности, стали убыточными.

Тогда мы ввели по вкладам в долларах ставку 0,5% годовых. И доллары нести перестали. Но рубли все равно несли. И получилось, что к маю 2009 года рублевая масса выросла очень сильно, а кредитный портфель сдулся.

Интересная ситуация! То банки не давали кредитов, а теперь с радостью бы прокредитовали, да кредиты перестали брать! Банки за клиентами бегали, уговаривали. Но одни предприятия стояли, у других не было сбыта наработанной ранее продукции, третьи и вовсе половину людей поувольняли, производства закрыли. Торговля еще ни шатко, ни валко работала, но производство выживало с очень большим трудом.

Да, время было, конечно еще то...

Если взять конец 2008 года, то цифра кредитного портфеля у нас была 3 млрд. 100 млн. рублей. Именно столько мы выдали юридическим и физическим лицам. А к середине мая 2009 года – наш кредитный портфель составлял всего 1 млрд. 800 млн. Почти в 2 раза упал...

С ужасом думала тогда, что снова придется людей увольнять. Зарабатывать-то не на чем. Кредиты – наш главный заработок. Все стальное дает гораздо меньший эффект.

Но, слава Богу, удалось сохранить коллектив, выкрутились, никого увольнять не стали. Единственно – закрыли «точки» в автосалонах, где работали наши «кредитники», оформлявшие кредиты на покупку автомобилей. Но поскольку продажи автомобилей вообще прекратились, никто машины не покупал, эта услуга перестала быть актуальной, и мы «точки» закрыли. Сейчас они снова работают...

С середины мая 2009 года пошел обратный процесс, объем кредитов стал расти, и объем нашего кредитного портфеля снова достиг 3 млрд. рублей. Но при этом объем вкладов сейчас даже больше, чем до кризиса.

...В наше время изобретать какие-то новые банковские продукты чрезвычайно сложно. Российская банковская система, несмотря на ее молодость – прошло всего 20

лет, как начали появляться коммерческие банки! – и тем ни менее, наша банковская система достигла очень больших успехов и предлагает сейчас клиентам, практически, все услуги, которые они могут получить в западных банках.

Учитывая, что мы не первооткрыватели в мире, и учитывая весь этот глобализм, когда во всем мире существуют, по сути дела, единое экономическое пространство, единые правила поведения по основным критериям, наша банковская система развивается достаточно быстро. Всё, что в мире наработывалось столетиями, уже сейчас реализуется в РФ. Может быть, с какими-то изменениями, ведь в каждой стране своя специфика, свои особенности, но все основные банковские продукты у нас уже реализуются.

Другое дело, что пока наше население не столь широко пользуется услугами банка, как в других развитых странах. Да и бизнес тоже. Если в странах, где коммерческие банки существуют не одну сотню лет, предприниматели, да и граждане просто не представляют, как это не пользоваться услугами банка, банковские услуги там просто неотъемлемая часть жизни и бизнеса, то в России очень многие люди обходятся без банков. И относительно всего населения РФ банков у нас еще очень мало. Думаю, что среди цивилизованных стран мы занимаем одно из последних мест по соотношению банков и населения.

Однако в наши банки уже есть, практически, все современные банковские продукты.

...Помню, когда в первый раз приехала в Америку, то очень удивлялась, когда слышала, что у них сотни банковских продуктов. Думала: как могут быть сотни? Ну, вклады, ну, кредиты. Что еще-то?

А теперь и мы можем насчитать не один десяток продуктов. Правда, тут еще надо подумать, что под этим терминов понимать. Можно ведь считать и какой-то крупный проект, и обыкновенный платёж или приём наличных денег в кассу, и многое другое.

У нас в ТУБе мелкие операции продуктами не называют, и на каждом заседании правления, которое проходит обычно по пятницам, мы обсуждаем какие-то нововведения.

То есть, в целом продукты уже сформированы, но постоянно ведется работа по их усовершенствованию, модификации, изменению условий, стандартов и так далее.

Мы в постоянном поиске. Мы ищем проблемы наших клиентов и стараемся решить их при помощи банковских методов. Так было на начальном этапе деятельности «Тверьуниверсалбанка», и так будет всегда.

Это позволяет мне с уверенностью ожидать 2014 года, когда, по словам министра финансов Алексея Кудрина, закроются банки с капиталом меньше 1 миллиарда рублей.

По моим прикидкам, за оставшееся время мы заработаем этот миллиард даже за счет собственной деятельности, не проводя никакой эмиссии. Это видно по объему той прибыли, которую мы имеем в последние годы.

В то же время я не прекращаю поиск и стратегического инвестора. Переговоров уже проведено много, особенно до кризиса. Сейчас пытаюсь возобновить работу с Европейским банком реконструкции и с финансовой корпорацией при Мировом банке, которые, как правило, выкупают пакеты по 20-25 процентов акций. Для нас это совершенно приемлемые цифры.

В принципе, я готова сотрудничать с любым инвестором при условии, что он будет нацелен на развитие банка. Если я буду видеть, что банк ему нужен как инструмент, чтобы развивать свой бизнес и в то же время чтобы развивать сам банк, тогда мы найдем общий язык.

Нам нужен не просто инвестор, нам нужен настоящий партнер...

Уверена, я приняла одно из самых правильных в моей жизни решений, когда стала полноценным собственником банка. До этого я чувствовала себя как мать, наблюдающая за своим ребенком через стекло – вроде бы он рядом, но помочь ему я могла не всегда.

Теперь я никому не дам «Тверьуниверсалбанк» в обиду, теперь я не только с ним навсегда, но он еще и мой...

Тверь,
октябрь 2010 года.