

Ирина Владимировна
Виноградова

Работать в банке мне было интересно и психологически комфортно

В банковской системе Советского Союза было занято относительно немного людей, поэтому для обеспечения кадрами государственных банков достаточно было всего двух или трёх учебных заведений. В основном их готовил Московский финансовый институт и один факультет Московского государственного института международных отношений МИД СССР (МГИМО). Так что мы все, банковские работники, по большому счёту «из одного гнезда». Я, в частности, окончила валютно-кредитное отделение экономического факультета МГИМО. Практику проходила в валютно-кредитном управлении Внешторгбанка СССР у О.П. Тетерского. В 1975 году я окончила институт, и мне предложили по распределению внешнеторговое объединение «Медэкспорт», которое входило в систему Министерства внешней торговли. Женщине там была уготовлена стандартная участь: первые два года работать в Москве, потом на три года уехать в какое-нибудь торгпредство инокорреспондентом. Инокорреспондентами в то время называли старших сотрудников торговых представительств, в задачу которых входила работа по оформлению контрактов и ведение переписки.

Практику во Внешторгбанке мы проходили втроём. Кроме меня ещё два моих сокурсника: Андрей Ачкасов, который в 90-е годы стал первым заместителем председателя правления Внешэкономбанка, и Сергей Лазарев, вскоре уехавший работать в одну из международных организаций. Распределение во Внешторгбанк не считалось счастливым билетом, выпускники туда не рвались. В банке зарплаты были низкие, перспективы поехать за границу, особенно у дам, практически нулевые. Не то что в Минвнешторге, где выезжал каждый второй. Правда, исключением считались подразделения, связанные с иностранными кредитами и совзагранбанками. Но я всё-таки решила попроситься на работу во Внешторгбанк.

Меня распределили в Управление расчётов по экспорту к Лидии Александровне Аксёновой. Проработала я там 16 лет. Несмотря на высокую текучесть кадров, в управлении сохранялся костяк квалифицированных работников, которые не только передавали опыт работы, но и прививали навыки чёткости, дисциплины, так необходимые банковским работникам. За первые два года быстро сделала карьеру — доросла до руководителя группы. Мне повезло, потому что это была группа документарных гарантий, связанных с коммерческими контрактами с развивающимися стра-



**Ирина Владимировна
Виноградова**

1975–1988

Экономист, главный экономист экспортного управления Внешторгбанка СССР

1988–1992

Заместитель начальника, начальник отдела В/О расчетов по экспорту Внешэкономбанка СССР

1992–1993

Главный эксперт контрольно-ревизионной службы Международного Московского Банка

1993–1994

Заместитель начальника операционного управления Международного Московского Банка

1994–1996

Заместитель главного менеджера управления бухгалтерии Международного Московского Банка

1996–1999

Заместитель главного бухгалтера Международного Московского Банка (с 2007 года — ЮниКредит Банка)

1999–2007

Член правления ЮниКредит Банка

нами. Мне достался ответственный участок — морские гарантии. Если советское судно попадало в аварию и застревало в зарубежном порту для ремонта или по другой причине, надо было срочно направлять в этот порт банковскую гарантию, что наша страна оплатит все предоставленные кораблю услуги. Времени на такую операцию отводилось немного — не больше 24 часов. Работа мне нравилась прежде всего тем, что она не была однообразной, в каждом случае ситуация оказывалась различной. Тогда я узнала все документарные формы расчётов, включая гарантийные операции. Да и география нашей деятельности была невероятно обширная.

В 1987 году наш банк, как и, наверное, многие учреждения того времени основательно перетасовали, и мы стали называться Внешэкономбанком. Во времена перестройки и ускорения мы, банковские специалисты, стали более востребованы. В то время в результате либерализации на внешний рынок стали выходить все кому не лень. Стало ясно, что с экономическими знаниями дело обстоит хуже некуда. До сих пор не понимаю, как могли так провести либерализацию внешнеэкономической деятельности. Создавалось впечатление, что отменялись все институты управления внешней торговлей, которые мешали директорам заводов, но не организовались новые, призванные регулировать экономические отношения в изменившейся обстановке. Нам «сверху», из Внешэкономбанка, было особенно видно, что люди, которым разрешили выходить на внешний рынок, не разбираются в элементарных вещах. Из-за искусственно созданного курсового дисбаланса рубля и валюты экспортёры понятия не имели, по какой цене они должны были продавать свою продукцию, и она в результате уходила за границу за бесценок. Причём даже не потому, что советские торговцы жутко воровали, а просто по причине их незнания конъюнктуры.

Специалисты банка, в том числе и я, много ездили по стране и проводили ликбез: читали всем желающим лекции о международных расчётах. Одновременно нам посыпались просьбы от различных фирм проконсультировать их по внешнеторговой деятельности. Помню проект разработки казахских нефтяных месторождений. «Контракт века» принесли на экспертизу 30-летним девчонкам, и мы внимательно его изучали. Я удивилась, что наши заказчики вообще не понимали, о чём в предложенном им документе идёт речь. Они даже не могли сами сформулировать условия приемлемого для них контракта. Повторяю, первые предприниматели в коммерческом отношении оказались абсолютно безграмотными.

В качестве зампреда банка наш участок курировал В.А. Дровосеков. При обсуждении решений, на наш взгляд, шедших вразрез с элементарной логикой и практикой, было понятно, что возможности в их корректировке очень ограничены. Высшее руководство исходило из принципа: если решение принято, то либо ты его выполняешь, либо уступаешь место тому, кто будет это делать вместо тебя.

Зампред нашего банка Т.И. Алибегов пытался через Внешэкономбанк создать некую структуру, которая бы занималась валютным регулированием и таможенным контролем. Я входила в соответствующую рабочую группу. Мы вместе с таможенниками ездили во Францию, изучали их опыт валютного контроля. Хотели навести в этой сфере порядок.

В конце 80-х годов, когда начали создавать совместные предприятия, в государственных структурах сохранялась стабильность, поэтому уходить в неизвестность никто особо не стремился. В 1990 году моему мужу, связисту по специальности, предложили перейти на работу в создававшуюся тогда советско-американское совместное предприятие «Совинтел». Когда мы в семье обсуждали это предложение, решили: «Ты иди на разведку, а я останусь в госструктуре. Тем самым мы поделим риски».

В 1990 году во Внешэкономбанке всё ещё было нормально, но уже в 1991-м стало понятно, что существуют проблемы и происходят необъяснимые вещи, существующий механизм сломался. Коммерческие банки, которые росли тогда как грибы после дождя, начали переманивать к себе наших людей. Каждый день мне звонил кто-то из моих многочисленных знакомых с предложением перейти на работу в самые разнообразные банковские структуры. Но я отказывалась, так как не испытывала в этом потребности. Всё устраивало: и работа, и должность, и зарплата. Кроме того, в то время для сотрудников новых банков постоянно организовывали семинары по внешнеэкономическим расчётам, которые меня приглашали вести, было интересно, так как было много встреч, да и дополнительный заработок был не лишним.

На поиски нового места работы тем не менее вскоре подвигла меня не финансовая необходимость, а то, что во Внешэкономбанке стало совсем скучно и бесперспективно. Было заметно, что колосс начинает разваливаться изнутри.

Итак, следовало выбирать место своей дальнейшей деятельности. Во многих банках сидели мои бывшие коллеги, выходцы из Внешэкономбанка. В результате переговоров у меня отфильтровались два предложения, которые я всерьёз рассматривала: Конверсбанк и банк «Восток-Запад». Продолжая думать о своём будущем, я совершенно случайно встретила на улице заместителя председателя ММБ Ю.В. Тверского. Рассказала ему, что хотела бы сменить обстановку. На что Юрий Владимирович предложил мне зайти к ним в банк, потому что им нужен аудитор. Так у меня появилось третье предложение, на котором я в конце концов и остановилась. Подала заявление об уходе из ВЭБ и перешла в ММБ на должность внутреннего аудитора. Это был 1992 год. Принимал меня на работу глав-

ный бухгалтер банка итальянец Альдо Лепори, отвечавший тогда за это направление. Всё пришлось познавать фактически с нуля. Самым увлекательным делом стала учеба on the job training, у нас это называется без отрыва от производства. Через неё в ММБ проходили все сотрудники. Инициаторами выступали иностранные акционеры. Они знакомили нас с новейшими практиками и процессами в области аудита, бухгалтерского учёта, отчётности.

До 1992 года банк был небольшой, в нём работало около ста человек. Мне выписали пропуск за номером 126. Как раз в это время к нам стали переходить клиенты Внешэкономбанка, который заморозил операции, и из-за резкого наплыва клиентов в нашем банке возникла неразбериха. Ресурсов не хватало, платежи мы задерживали, документы терялись. Это было естественно, ведь изначально не планировалось, что ММБ будет операционным банком. Его структура, штатное расписание и численность сотрудников были запрограммированы для выполнения совсем других функций. Вскоре мне предложили помочь в работе операционного отдела. В нём работало всего 10–12 человек, возглавлял его В.А. Крюков. Этот блок, включающий бухгалтерию и кассу, также подчинялся главному бухгалтеру. Остальные члены правления в нашу работу не вмешивались. Несмотря на то что Лепори был способным и организованным человеком, у него для выполнения всех задач элементарно не хватало рабочих рук. Спустя какое-то время посыпались жалобы от клиентов. Их можно было понять: у нас в Камергерском переулке даже не было предусмотрено специального операционного зала — его функции выполняла комната 26 квадратных метров, где сидел наш отдел и куда нельзя было поставить дополнительный стол и стулья для клиентов. Я уже не говорю о помещении для клиентов.

В аудите я долго не задержалась. Лепори зашивался, и, чтобы упорядочить работу его подразделения, меня фактически назначили его заместителем по операционным вопросам. Из-за огромного количества операций пришлось думать, как структурировать процесс. К счастью, руководство достаточно быстро стало принимать меры. Арендовали новое помещение в Авиационном переулке и для нас в 1993 году там открыли операционный зал — на мой взгляд, лучший за всё время существования банка. Его оборудовали по американской системе в актовом зале института. Это было одно большое открытое пространство. Для меня как руководителя это было очень удобно.

В Авиационном переулке ММБ разместился на двух этажах. Туда переехало операционное подразделение, управление ИТ, документарный бизнес, архивы, аудит, риски и дилерский зал, который находился рядом с нами. Новые площади позволили также наконец открыть кассу с хранилищем и начать кассовое обслуживание клиентов, которого ранее не было. До переезда в Авиационный переулок мы имели дело только с безналичными рублёвыми расчётами клиентов. В результате у нас появился полный спектр рублёвого обслуживания. Подразделение, которое ими занималось, развивалось эмпирическим путём. Сначала оно обслуживало

торги на Московской межбанковской валютной бирже, но вскоре мы поняли, что на одних валютных операциях далеко не уедешь, и постепенно стали активизировать рублёвые операции. В конце концов, благодаря этому смогли приглашать клиентов на полное расчётное обслуживание, а когда появился кассовый узел, то и на кассовое. В моём ведении как раз и находилось операционное подразделение, включая бэк-офис и кассу. В Авиационном мы прожили до 1995 года, пока не переехали в новое здание на Пречистенке.

Операционный отдел состоял из молодых ребят, только что окончивших институты. До прихода на работу практики они не имели никакой. Руководители направлений на два-три месяца съездили на стажировку в банки-акционеры. Единственным человеком, который имел большой опыт работы, был Владимир Алексеевич Крюков. Молодёжь, однако, оказалась способной, активной, всё схватывала на лету. Правда, одновременно задорной и безалаберной. Все знали друг друга ещё по институтам. Могли вместе выскочить на улицу попить пива, но потом продолжать работу до тех пор, пока их не выгоняли айтишники, которым надо было заканчивать день в автоматизированной системе. Тем не менее работы было столько, что всё равно не успевали всю её сделать. Мне приходилось молодёжь не столько учить, сколько организовывать и дисциплинировать. Я показывала им, как правильно распределить дневную работу, организовать рабочее место, вести переписку. Следила за тем, что надо сначала закончить все операции и только после этого отмечать чей-то день рождения. А главное — принимать решения, предварительно проанализировав ситуацию.

Объём информации рос как снежный ком, и вскоре выяснилось, что наша информационная банковская система SCAN IBS не справляется с выполнением всех операций. Когда я пришла в банк, система уже стояла — её создали на основе разработок какого-то скандинавского банка. Многие наши специалисты ездили в Лондон и учились на ней работать. Система не была ни мощной, ни современной, но в то время для России действовали ограничения по закупке импортного электронного оборудования и большого выбора не было. Однако оказалось, что в 1992 году операции выросли настолько, что имеющаяся у нас машина просто уже не тянула. Приняли решение перейти на другую систему и новую технику. Поскольку этими вопросами заправлял главный бухгалтер Лепори, в чьём ведении было IT, он организовал некое подобие тендера. В 1993 году Владислав Борисович Судаков подписал распоряжение о создании рабочей группы, куда входили представители большинства подразделений банка, — всего человек десять. Мы просмотрели несколько программ, причём выезжали в банки, где они использовались, чтобы с ними ознакомиться. Для нас специально устраивали презентации. Начали с ABC Banca Commerciale Italiana, которую предложил Лепори, поскольку был с ней знаком, и закончили поездкой в Лондон, где познакомились с работой системы MIDAS. В итоге на ней и остановились. Установили и освоили программу в рекор-

дно короткие сроки — меньше чем за год, в июле 1994 года уже полностью на неё перешли. Я входила в рабочую группу по внедрению, и для меня это был не только первый опыт взаимодействия с айтишниками, но и показательное и очень ответственное выступление нашей команды. Проект вели англичане — продавцы и разработчики системы. Они продемонстрировали высший пилотаж. У них была цель — сдать систему в срок, и они её достигли. Попутно они обучали наших сотрудников работе с программой, а нередко даже выполняли за нас некоторую работу. Лепори был волевым человеком и жёстко контролировал процесс. Англичане спешили ещё и потому, что у них был материальный стимул — за запуск программы в срок им полагались бонусы.

От нас потребовались колоссальные усилия, чтобы выполнить намеченное. Наши ребята были тогда молоды и проявляли чудеса энтузиазма. Вкалывали по 12, 14 и то и больше часов в сутки. Не за страх, а за совесть. Причём никто не платил им сверхурочные, а зарплата была не очень уж большая. Просто было интересно, все поддерживали друг друга, делились опытом. Удалось создать тёплую, я бы сказала, семейную атмосферу. На молодёжь было приятно смотреть, все наперебой выдвигали различные свежие идеи.

Однако вскоре после этого случилось то, чего никто не ожидал. Когда мы внедрились систему, команда со всеми своими знаниями снялась с насиженного места и перешла на работу в ОНЭКСИМ Банк. А в рабочую группу, естественно, входили очень способные ребята. Само собой, их элементарно перекупили. Было неожиданно и обидно.

Но оказалось, что глаза боятся, а руки делают. Несмотря на то что костяк коллектива от нас ушёл, особых проблем в банке не возникло. Система прекрасно работала, и даже в отсутствие этих светлых голов удалось достаточно быстро восстановить те знания, которые ушли в головах умников. Пришли новые талантливые люди, которые продолжили работу на внедрённой системе и стали её развивать. Операционное подразделение к тому времени выросло до 30 человек.

Между тем объём операций со средствами клиентов оставался непомерно большим. Мы стали выбирать наиболее выгодных. Иностранцы удивились: «Как вы можете?! Надо привлекать и обслуживать всех желающих!» Кроме того, Центральный банк потребовал увеличить пропорционально объёму операций капитал ММБ. А вот на это иностранные акционеры уже не готовы были идти.

Надо сказать, что в тот период у нас рос объём портфеля клиентов и клиентских средств, на межбанковском рынке вообще не было конкуренции. Вплоть до того, что ни один банк не мог элементарно обеспечить иностранный платёж. Потом один за другим стали появляться вполне солидные банки. Такие как, например, Инкомбанк. Туда пришла мой руководитель по Внешэкономбанку Роза Ивановна Маркова да ещё захватила с собой несколько специалистов. Стали заниматься тем же в МЕНАТЕПе, ОНЭКСИМ Банке, Кредо-банке и других. Такие банки достаточно быстро смогли создать нам конкуренцию. И когда появились возможности для

нормального обслуживания в других банках, народ стал рассасываться, перераспределяться, клиенты также стали набираться опыта.

Что касается драконовских тарифов, которые мы ввели, то в те годы они никого не пугали, и даже самые мелкие клиенты готовы были их платить, потому что надо было где-то рассчитывать с иностранными партнёрами. Тогда ведь ещё действовали первобытные условия расчётов. С российских фирм иностранцы брали стопроцентный аванс. Только после его получения нам поставляли продукцию. Если требовалось что-то приобрести за рубежом, другого выхода не было. Причём никаких документарных форм расчётов и сложных контрактов вообще не существовало. Требовали деньги вперёд, как в книге «12 стульев»: утром деньги — вечером стулья. По-другому никто с нами не работал.

В середине 90-х, когда другие банки создали необходимую для обслуживания базу, произошло перераспределение клиентов. Важную роль стали играть тарифы. Именно тогда нам пришлось повернуться лицом к клиенту, мы поняли значение и рублёвых операций.

Период бурного роста и становления закончился, и Международный Московский Банк встал на путь эволюционного развития. Мы уже озаботились тем, чем привлекать клиентов. Качество обслуживания у нас было на европейском уровне, но и тарифы высокие. Так что мы уже не были так конкурентоспособны, как раньше. Вокруг была ключом банковская жизнь.

В 1995 году главный бухгалтер Лепори уехал в Италию, и Алексей Вениаминович Попов стал главным бухгалтером, а я по-прежнему была заместителем и отвечала за операционную часть.

Вклад Алексея Вениаминовича в деятельность ММБ трудно переоценить. В истории банка были периоды, когда благодаря его аналитическому уму, интеллектуальным усилиям, точным решениям и логике банк смог преодолеть многие проблемы.

Из кризиса 1998 года мы вышли бы белыми, пушистыми и без потерь, если бы непосредственно перед самым дефолтом нас не заставили перевести капитал в рубли. Конечно, можно было бы поспорить и поспекулировать на том, что мы уникальный банк, созданный отдельным постановлением правительства, в котором чёрным по белому написано, что нам разрешено вести учёт и отчётность по международным стандартам. Но давление было достаточно жёстким и противостоять ему было невозможно.

ММБ всегда управлялся коллегиально, и в этом его основное отличие от российских собратьев, причём эта особенность сохранялась всегда. Этого принципа придерживались и Владислав Борисович Судаков, и Виктор Владимирович Геращенко, и тем более Илкка Салонен. Именно их заслуга в создании уникального климата, или, как теперь говорят, корпоративной культуры, которая отличала банк. Не было такого: я приказал — исполняйте. Именно в этом и заключалась сила банка. Такой подход позволял сохранять преемственность. Банк во все времена оставался прозрачным. Работа в нём строилась на доверии. Никто никого ни разу не подставил, ничего не украл. Если появлялись люди с иной психологией,



Члены правления
банка: Илкка
Салонен, Юрий
Тверской, Иван
Розинский,
Дмитрий
Мохначёв, Ирина
Виноградова.
Москва 2006 год.

они практически сразу же уходили, так как чувствовали, что не смогут у нас развернуться. Система психологически их выдавливала. Причём секрет не столько в административных мерах и процедурах, а в общем психологическом климате.

В 1999 году достаточно неожиданно для себя я стала членом правления ММБ. Курировала все операционные и расчётные подразделения, а также ИТ. Это был большой блок и резкое для меня повышение. Из заместителей главного бухгалтера перешла сразу на уровень высших руководителей банком. В должности члена правления я проработала девять лет.

После кризиса 1998 года встал вопрос сокращения административных расходов, в том числе зарплаты, численности персонала. Правление приняло решение сократить 15 % персонала и на 15 % понизить всем зарплату. Люди стремились сохранить работу, никто не уволился, а дисциплина

даже повысилась. Надо учесть, что тогда закрылось немало банков, и специалистов на рынке было много. Удивительная закономерность: как кризис, так повышается рождаемость — как раз в это время много наших девушек ушли в декрет.

Пожалуй, самой запомнившейся страницей моей работы в должности члена правления стало слияние в 2001 году ММБ и Банка Австрия Кредитанштальт (Россия), дочерней структуры Bank Austria. Ещё на стадии подготовки к слиянию было решено, что австрийцы представляют свой проект, мы свой, потом выбираем лучший. Им оказался наш вариант. Руководителем всего проекта по объединению назначили представителя Банка Австрия (Москва) Кристофа Шёфбека. Его заместителем стала внутренний аудитор ММБ Ольга Грачёва. Они курировали процесс слияния структур. В мою задачу входило объединение операционной, технической части, в том числе слияние информационных систем.

Поскольку Банк Австрия Кредитанштальт (Россия) был значительно меньше ММБ, мы сразу приняли решение, что объединяться будем на базе нашей системы. По балансу, численности, объёму операций банк коллег составлял процентов 30 от нашего. Предстояло реорганизовать и перекачать огромную базу данных. Сложность заключалась в том, что программное обеспечение пришлось полностью перенастраивать. Сложить данные механически, путём простого перекачивания было невозможно. Рублёвый модуль у нас был свой, у них — свой. Кассовый

модуль тоже. Отчётность также писалась по-разному. Номера клиентов мы присваивали по одному принципу, они — по-другому. Разница была колоссальная.

Не могу сказать, что мы принимали только правильные решения. Перед нами была масштабная и ответственная задача. К тому же мы должны были завершить работу к моменту получения из Центрального банка документов, подтверждающих, что мы — единый банк, чтобы сразу начать готовить общую отчётность. Нам это удалось, однако заключительные две недели мы работали практически круглосуточно. В день, когда нам вручили письмо ЦБ об объединении, мы сразу начали работать в единой автоматизированной системе.

Процесс назначения новых руководителей был одним из самых сложных. Это естественно, так как затрагивались судьбы людей. Кроме того, в обоих банках руководители были, что называется, на своем месте. Но как при всяком слиянии, кто-то должен был с первой роли перейти на вторую. Предполагалось, что проблемы с той или иной степенью успеха разрешатся в процессе совместной работы. Люди либо притрутся друг к другу, либо, наоборот, вынуждены будут расстаться.

Если говорить о курируемых мною подразделениях, то в области документарного бизнеса и валютного контроля в Банке Австрия (Москва) были незначительные по сравнению с ММБ объёмы. Так что на этих направлениях у наших руководителей конкуренции быть не могло. Никто не мог сравниться с таким корифеем документарного бизнеса, как Инна Михайловна Цымалина. Не хотелось бы хвастаться, но в ММБ, по-моему, лучшее на российском рынке подразделение документарных операций. Некоторую конкуренцию способна составить ему только команда ВТБ, которая перекочевала туда из бывшего Внешэкономбанка СССР. Там тоже всё основано на школе и преемственности. Других в России пока не появилось.

В подразделениях расчётов и IT в обоих банках были сильные руководители. Надо было решать проблему распределения участков ответственности, удовлетворения амбиций, с тем, чтобы по возможности сохранить квалифицированных руководителей.

Управление денежных переводов возглавила Нина Яковлевна Баканова из ММБ, её заместителем стала Лилия Шенгелия из Банка Австрии. В результате им удалось найти общий язык, и именно благодаря их сотрудничеству и взаимопониманию это направление получило хороший толчок к развитию в последующие годы. А вот в IT-подразделении, к сожалению, такого не получилось. Начальник IT-направления Банка Австрия (Москва), которому в новом банке предложили занять другую должность, поспешил покинуть банк. Его заместитель Сергей Енютин остался в ММБ и помог блестяще завершить объединение. Ушёл он позже и сейчас занимает должность начальника управления информационных технологий Райффайзенбанка.

Из трёх членов правления Банка Австрия (Москва) в новом объединённом банке остался один. Остальные после слияния нас покинули.

Следует отметить, что с реальным проектом по слиянию банковских структур отечественный банковский рынок столкнулся впервые. Это чувствовалось как по работе с государственными структурами, так и при выполнении внутренних процедур. Приходилось двигаться вперёд, как первопроходцам, по целине, методом проб и ошибок. Впрочем, по большому счёту серьёзных ошибок удалось избежать. Если они и были, то были связаны со стремлением сократить сроки проекта. Например, мы вполне могли бы повременить с технологическим слиянием систем. Сначала завершить организационное объединение, а потом на более совершенной основе начать технологическое. Мы сливались с Банком Австрия, где якобы — подчеркиваю якобы — была развита розница. На самом деле на той технологической платформе, которая была и у них, и у нас, розницу развивать было невозможно. Поскольку мы это прекрасно понимали уже тогда, на стадии объединения, то можно было бы объединить новый банк уже на новой платформе. Конечно, если бы мы тогда занялись глобальной модернизацией, то на первом этапе проиграли бы с точки зрения операционного риска и затрат труда на операционную работу, зато в последующем нам было бы гораздо легче развивать розницу — в том числе с технологической точки зрения. Но приоритетом было закрытие операционных рисков, что возможно было сделать только путём слияния информационных баз.

В 2004–2005 годах руководство приняло решение организовать новый конкурс по выбору IT-систем. Пригласили независимого иностранного консультанта. В результате выбрали индийскую АБС i-Flex и начали её устанавливать. Контракт мы заключили до того, как нас купили итальянцы, но новые акционеры разрешили продолжить работу по внедрению. К сожалению, как показала практика, это был не самый блестящий выбор. Мы оказались недостаточно критичны к возможностям системы и её адаптации под российский рынок. Демонстрация программы и её возможностей, в том числе и в банках, которые её использовали, производила хорошее впечатление, но, как показала практика, нельзя было полностью доверять только демонстрации, надо было протестировать всё самим, чтобы убедиться. На стадии внедрения мы столкнулись с определёнными сложностями, так как адаптировалась программа к российским реалиям с большим трудом, проект был сорван по срокам внедрения. Об этом я жалею больше всего. Ведь банковский бизнес не стоит на месте, развиваются новые продукты, которые также требуют внимания от IT. Правду говорят, что замена АБС в работающем банке сравнима с операцией на сердце у бегущего марафонца.

Оглядываясь назад, я понимаю, что, возможно, целесообразнее было сосредоточиться на усовершенствовании действующей системы. Но при проведении конкурса поставщик системы MIDAS сообщил, что нам придётся в ближайшее время перейти на другой продукт той же фирмы, но приспособленный для розницы, что было равноценно замене АБС. Логика такого предложения мне до сих пор не понятна.

Существенные изменения в управлении банком произошли после его приобретения Группой UniCredit. Это было связано как с процессом принятия решений, так и с изменениями в организационной структуре.

При многих акционерах, и позже, когда остались только два — немецкий и скандинавский, банк развивался самостоятельно и не был частью структуры одного из них. Совет директоров определял основные направления развития и не стремился регламентировать повседневную деятельность банка. Со временем и в руководстве банка сократилось число представителей акционеров. Илкка Салонен, председатель правления, прекрасно говорил по-русски, поэтому русский был рабочим и официальным языком. Заседания проходили на русском языке, на русском велась и документация. Когда же у нас появился один стопроцентный акционер, он начал включать нас в свою структуру. Увеличилось число представителей головной конторы в управлении банком, стали внедряться новые процедуры, в том числе по принятию решений. Нас перевели на так называемую дивизиональную структуру, когда руководители в Москве отвечают за бизнес-решения в строго очерченных рамках общей политики, которая диктуется из центра.

Моё направление тоже подлежало реорганизации в соответствии с принципами Группы, становясь одним из самых ответственных и ключевых. Создавалась «фабрика» банка, которая должна была обеспечить всю инфраструктуру и операционную деятельность, включая не только привычные мне направления деятельности, но и вопросы управления недвижимостью, развития филиальной сети. Это колоссальный сектор, в том числе и по расходам. Конечно же, логично со стороны нового руководства было предложить на это место представителя акционеров. Так что предложение об уходе на пенсию для меня не было неожиданностью, и я согласилась. Покинула банк я в 2008 году. Мой сменщик Андреас Гшвентер приехал в конце 2007 года, в течение некоторого времени я помогала Андреасу входить в курс дела. Как управленец он показал себя профессионалом.

Я проработала в Международном Московском Банке 18 лет. Все эти годы работать в нём было интересно и психологически комфортно. Думаю, во многом благодаря тому, что банку удавалось в течение долгого времени сохранять свою независимость и самостоятельность.