

Инесса Владимировна

Карлова

Лучшие годы моей банковской жизни

2009 год для меня особенный — я отмечаю три юбилея:

- 50-летие со дня окончания юрфака Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;
- 50 лет с того дня, когда по воле случая, а может быть, по зову судьбы началась моя банковская жизнь;
- 20 лет с начала моей работы в Международном Московском Банке (ММБ), которая стала завершающим этапом моей банковской жизни.

Начну с 50-летних юбилеев. В августе 1959 года, в тот год, когда я с отличием окончила МГУ, юрисконсульт валютно-экономического отдела Управления иностранных операций (УИНО) правления Госбанка Галина Аполлоновна Титова, ставшая легендарным юристом, известным в международных банковских кругах, пришла на улицу Герцена в деканат юридического факультета МГУ и сказала, что УИНО требуется юрист со знанием английского языка.

Мне повезло: заявок на выпускников-международников в комиссии по распределению не было, поэтому у меня оказалось свободное распределение, и инспектор нашего курса Татьяна Николаевна Панкратова предложила Титовой мою кандидатуру.

Я учила английский язык в школе, университете и окончила вместе с однокурсницей Мариной Филимоновой 3-годичные вечерние курсы английского языка №1 Мосгороно. Марина, с которой я продолжаю дружить, стала доктором юридических наук, профессором Московской государственной юридической академии им. О.Е. Кутафина и прабабушкой, чем очень гордится.

Меня пригласили на собеседование на Неглинную, 12, в старинное здание, в котором я раньше никогда не бывала. Врезалось в память, как Галина Аполлоновна, элегантно одетая и серьезная, предложила мне перевести с листа на русский язык отрывок из книги по валютному регулированию стран мира и открыла страницу, где описывались правила, действовавшие в Финляндии. Думаю, что я справилась с этим заданием, потому что была принята на работу в УИНО.

Могла ли я тогда представить, что 30 лет спустя буду работать в ММБ, акционером которого станет финский банк Kansallis-Osake-Pankki, а его представитель Илкка Салонен — председателем правления.

Галина Аполлоновна всегда была красиво одета, ценила в себе и в других людях подтянутость и стройность, не тревоугдничала и научила меня, как подруга, следить за своим здоровьем.



Инесса Владимировна Карлова

1989–2000

Ответственный секретарь правления, секретарь административного совета, руководитель администрации правления Международного Московского Банка

Моими наставниками были ассы юриспруденции Аркадий Борисович Альтшулер, Дмитрий Иванов и Галина Аполлоновна Титова.

А 20 лет назад, в 1989 году, когда было принято решение о создании Международного Московского Банка, я работала главным юрисконсультom во Внешэкономбанке СССР. Моим непосредственным начальником был Анри Амамчан — очень способный юрист-международник, который свободно владел английским и французским языками.

По поручению руководства Внешэкономбанка — будущего акционера ММБ — Анри принимал участие в подготовке учредительных документов создаваемого банка и знал о том, что будущему председателю правления Владиславу Борисовичу Судакову было поставлено условие не переманивать сотрудников Внешэкономбанка.

Работа в новом международном банке представлялась весьма привлекательной и перспективной, однако сам Анри не мог воспользоваться этой возможностью, но на

мой переход согласился. Окончательное решение должен был принять начальник договорно-правового управления Дмитрий Иванов. Хотя он прекрасно знал, что ММБ создавался по специальному постановлению Совмина и этому банку придавалось большое значение, тем не менее пытался отговорить меня от перехода, утверждая, что у этого несерьёзного проекта нет будущего. Только после договорённости между В.Б. Судаковым и Ю.С. Московским, председателем правления Внешэкономбанка, будущим председателем административного совета ММБ, Иванов подписал скрепя сердце мое заявление об уходе.

Таков краткий обзор событий, которые предшествовали моему третьему юбилею.

Я подключилась к работе ММБ 21 октября 1989 года в день проведения общего собрания акционеров и собрания административного совета, которые проходили в здании Внешэкономбанка. Административный совет назначил председателем правления В.Б. Судакова, первым заместителем председателя правления Ж.М. Лекомта и членами правления Ю.Н. Кондратюка, К.К. Вехканена и А. Лепори. Позже был назначен ещё один советский член правления. Им стал Ю.В. Тверской.

Административный совет уполномочил В.Б. Судакова и Ю.Н. Кондратюка представлять банк во всех государственных и административных органах в течение подготовительного периода, т. е. до 31 декабря 1989 года. Они получили право подписывать от имени ММБ необходимые документы, регистрационные формы и контракты с целью приёма на работу сотрудников, аренды помещений, приобретения оборудования. На первом же совете была утверждена предварительная смета расходов.

Из протокола № 1 собрания административного совета Международного Московского Банка, Москва, от 21 октября 1989 года.

До 31 декабря 1989 г. основная задача правления будет заключаться в том, чтобы осуществить юридические действия и предпринять практические шаги, необходимые для того, чтобы начать операции 1 января 1990 г.

Неотложными практическими задачами должны быть: аренда и обустройство временного служебного помещения; прием на работу и обучение персонала банка, включая стажировку в банках иностранных акционеров; разработка временной процедуры бухгалтерского учёта с помощью Внешэкономбанка СССР на период до внедрения системы электронной обработки данных, наём жилых помещений для иностранных сотрудников до 2 января 1990 г.

Смета на 1990 год будет составлена с учётом следующего принципа: несмотря на то, что банк начнёт свои кредитные и другие операции 2 января 1990 г., объём его операций будет ограничен в течение первого полугодия из-за отсутствия должным образом налаженного бухгалтерского учёта и системы контроля.

В отношении иностранных членов правления административный совет признал тот факт, что они не в состоянии будут работать в Москве на постоянной основе до того времени, пока они не получат надлежащего разрешения и жилья, при этом понимается, что В.Б. Судаков и Ю.Н. Кондратюк получают такие разрешения не позднее 31 декабря 1989 г. и приложат все усилия для того, чтобы нанять соответствующее жильё в возможно более короткие сроки.

Административный совет назначил старших должностных лиц банка: К. Ритшера — начальником управления по контролю за кредитными рисками; А. Лепори — начальником управления бухгалтерских операций и электронной обработки данных; К.К. Вехканена — начальником управления проектного финансирования; Ю.Н. Кондратюка — начальником управления валютно-кассовых операций и международных корреспондентских отношений; Г. Маркса — начальником управления финансирования торговли, документарных операций и форфетирования.

Судаков предложил, чтобы я возглавила юридическую службу, но мне хотелось попробовать себя в новом качестве. Моё пожелание было удовлетворено, и меня назначили ответственным секретарём правления и секретарём административного совета и зачислили в штат приказом от 1 ноября 1989 года.

Из протокола № 1 собрания административного совета Международного Московского Банка, Москва, от 21 октября 1989 года.

Административный совет определил следующие основные направления кадровой политики банка:

1. Правление представит административному совету для утверждения кандидатуры всех старших должностных лиц банка.

Старшим должностным лицом считается лицо, назначенное начальником управления.

Должностные оклады и премии, устанавливаемые банком старшим должностным лицам (независимо от того, являются они членами правления или нет) персонально или в рамках общей схемы, будут утверждаться административным советом.

2. Иностранцы специалисты банка из несоветских акционеров должны быть высококвалифицированными специалистами в соответствующей области, и будут назначаться на должность сроком на 3 года.

Административный совет будет одобрять назначение иностранных специалистов на любую должность, помимо должностей членов правления и старших должностных лиц.

3. Местный персонал, за исключением членов правления и старших должностных лиц, нанимается правлением банка. В целях обеспечения банка квалифицированными кадрами предпочтительно, чтобы местный персонал состоял из специалистов, имеющих хорошую деловую репутацию, хорошее знание английского языка и опыт работы в банковской сфере (включая опыт работы за границей).

Из протокола заседания правления Международного Московского Банка, Вена, от 12 декабря 1989 года.

В настоящее время советский штат ИМБ составляет 24 человека. Кроме того, ИМБ принял на себя обязательство принять на работу 4-х человек, которые приступят к работе в декабре 1989 — январе 1990 гг. Дальнейший приём на работу будет приостановлен, и на конец 1989 г. общий советский штат не должен превышать 30 человек, т. е. количества, установленного административным советом.

Международный Московский Банк зарождался в здании Внешэкономбанка на Плющихе. Новички, включая меня, Светлану Дунькову, Геннадия Александровича Балацкого и Николая Петровича Осипова, «оккупировали» просторный кабинет Геращенко, который он освободил, став председателем правления Госбанка СССР. Судаков работал за письменным столом Тома Алибегова, который оказался вакантным после назначения Алибегова первым зампредом Внешэкономбанка. Два Юрия (Кондратюк и Тверской) трудились тут же за столом переговоров, а заботливая Валя Бизунок, когда позволяло время, организовывала чаепития с сушками и пряниками, что делало рабочую обстановку почти домашней и неформальной. Валя перевелась из Госбанка, и была назначена начальником отдела электронной обработки данных. Она стала третьим сотрудником, пришедшим в банк после Судакова и Тверского. В дальнейшем Валентина возглавила управление информационных технологий и проработала в банке 10 лет.

Валя продолжает успешно трудиться в американском банке на другом континенте. Двери ее бостонского дома гостеприимно открыты. Кстати,

её дочь Женя Куликова работает в управлении по контролю за соблюдением требований Базельского комитета.

Для нужд банка удалось приспособить полуподвальное помещение Внешэкономбанка, где разместился дилер Миша Зайцев, бухгалтеры Лиля Смирнова и Оля Хромова, сотрудница отдела кадров Марина Белехова и моя помощница Ирочка Талепорос.

На первом же заседании административный совет принял решение о подборе и ремонте подходящего для банка помещения и строительстве собственного здания.

Из протокола № 3 собрания административного совета Международного Московского Банка, Москва, от 2 марта 1990 года.

Внешэкономбанк просит ускорить завершение ремонта здания, арендуемого ИМБ, и переселение в него служащих банка с тем, чтобы дать возможность подразделению Внешэкономбанка СССР разместиться на Плющихе, 37, заверив при этом, что сотрудники ИМБ смогут оставаться на Плющихе, 37 до окончания ремонта.

Несмотря на тесноту и отсутствие собственного помещения, ни у кого, в том числе и у акционеров, не было ощущения, что ММБ — временное явление. Всем было интересно заниматься новым делом. Советские специалисты надеялись, что проект будет развиваться на основе плодотворного взаимодействия советских и западных банковских традиций и правил.

Очередное заседание административного совета и правления банка проходило в Вене 11–12 декабря 1989 года, где я познакомилась с Гербертом Марксом из Creditanstalt-Bankverein — галантным мужчиной с офицерской выправкой. Помню, как в уютном венском кафе Герберт с удовольствием угощал Барбару Клозе-Ульманн, помощницу заместителя администратора от Bayerische Vereinsbank, и меня знаменитыми венскими яблочными штруделями и пирожными, которые в изобилии красовались на сервировочном столике. Последующие заседания правления проводились в Москве.

Из протокола № 2 собрания административного совета Международного Московского Банка, Вена, от 11 декабря 1989 года.

Административный совет считает, что представленные правила работы правления ИМБ являются слишком сложными. Они должны быть переработаны и представлены следующему собранию административного совета. Bayerische Vereinsbank и Creditanstalt-Bankverein должны направить ИМБ свои внутренние правила в качестве образца.

У меня с Марксом установились дружеские отношения, и он вызвался помочь мне доработать правила работы правления банка. Зная о наших трудностях с рабочими помещениями, Герберт предложил поработать

в представительстве Creditanstalt-Bankverein. Там нам выделили комнату, где мы, руководствуясь решением административного совета, подготовили предельно простой проект правил работы правления. Они были одобрены правлением и утверждены административным советом.

Из общения с Гербертом я поняла, что он весьма доброжелательно относится к советским коллегам и с оптимизмом смотрит на будущее банка. В процессе совместной работы я почувствовала, что Маркс понятия не имеет о профессиональном уровне советских банковских специалистов, поэтому горит желанием научить их работать так, как принято в цивилизованной Европе.

Не прошло и года, как Герберт сказал мне, что не представлял, каких умных и грамотных специалистов и вообще хороших и добрых людей он встретил в нашей стране. Думаю, что на мнение Герберта повлияли мои коллеги и, главным образом, Инна Цымалина, которая работала его заместителем. Австрийский банкир стал полностью доверять Инне, отдал ей на откуп все самые ответственные дела, не досаждал мелочной опекой и лишней раз не контролировал. Вообще, Герберт уважительно и тепло относился к своим коллегам.

Инна — живое опровержение поговорки «Красота и ум — не одному, а двум». Она всегда в форме и красиво одета, к тому же на редкость скромна и порядочна. И документы, подготовленные ею к заседаниям правления, тоже были прекрасно оформлены, чётко, логично и грамотно сформулированы. Кстати, качественные документы готовили и Гена Лукьяненко, Серёжа Тропин, Олег Можайсков, Люба Татузова, Серёжа Трошин, Света Дунькова. Немногим в банке было известно, что Инна Цымалина — прекрасная дочь, мать и бабушка.

Я с особым уважением относилась к представителю советского акционера Тому Алибегову. Знала его давно, ещё со времён работы во Внешторгбанке. Дежурила вместе с ним в дружине. Была у него на свадьбе и познакомилась с его синеглазой мамой и братом, телевизионные передачи которого English for You старалась не пропускать. Галя, жена Тома, тоже работала во Внешторгбанке и была преданной спутницей Тома.

Когда при составлении протоколов заседаний административного совета у меня возникали принципиальные вопросы, я предпочитала обращаться за разъяснениями к Алибегову, и он, несмотря на предельную занятость, всегда выкраивал время, чтобы дать дельный совет.

Доставляла удовлетворение совместная работа с В.С. Корневым из Сбербанка, С.Г. Тацием из Внешэкономбанка, М.Н. Новиковым и Н.М. Бабкиной из Промстройбанка, Юрием Пономарёвым и Володей Сушко из Евробанка. Когда заседания административного совета проводились в Париже, бесценную помощь оказывала мне сотрудница Евробанка Ирина Кобахидзе. Ее оперативность и обязательность были выше любых похвал.



Инесса Карлова
и Барбара
Клозе-Ульманн.

Из представителей иностранных акционеров наиболее благоприятное впечатление произвели на меня высоченный Луиджи Верчеллини и обаятельный Лино Бенасси из Banca Commerciale Italiana, Серж Бутиссу из Credit Lyonnais. Они были профессионалами высокого класса, держались с достоинством, но демократично.

Я вспоминаю период становления банка, и перед моими глазами — две фигуры из Bayerische Vereinsbank: Арно Пульманн, заместитель председателя административного совета, и его помощница Барбара Клозе-Ульманн. Позже она стала заместителем администратора.

Пульманн — опытный и требовательный банкир, умный, блестяще образованный и интересный человек. В отсутствие Юрия Московского он не раз проводил заседания

совета. Сохранилось в памяти, как он с интересом слушал выступления Алибегова, Пономарева и нашего бухгалтерского гения Алексея Вениаминовича Попова. Когда на правлении решались бухгалтерские вопросы, взоры присутствующих были устремлены на Алексея. Все ждали, что он предложит.

Умница Барбара — очаровательная, стройная, весёлая и чуткая женщина. У неё был немалый опыт в составлении банковских документов и протоколировании заседаний. Вспоминаю о ней с большой благодарностью. Вена, 11 декабря 1989 года, только что закончилось заседание совета. Барбара спешит в аэропорт, но, желая помочь мне, находит пустую комнату и диктует план составления протокола.

В период работы в Bayerische Vereinsbank Барбара уделяла большое внимание протоколам. Возможно, кто-то считал её слишком придирчивой, но мне эта черта нравилась. Скорее, это была требовательность педагога и наставника.

В Вене в достопамятном декабре 1989 года я записывала выступления участников заседаний на миниатюрный диктофон Sony, подаренный мужем, что помогло мне в составлении протокола, но одновременно делала пометки и от руки. Магнитофон служил мне ещё в Женеве, когда я надиктовывала переводы документов МОТ на русский язык, предварительно сдав обязательный для переводчиков письменный экзамен.

На следующий день после моего возвращения в Москву из Вены мои дети — Энна, студентка МГИМО, и Володя, ученик английской спецшколы, — расшифровали магнитофонную запись венского заседания совета и вручили мне рукопись на английском языке. Для них это был первый практический опыт работы, но они об этом никому не рассказывали.

Прочитав рукопись и свои записи, я составила проект протокола и показала его Юре Тверскому. Он снял пиджак, сел со мной рядом и занялся правкой. Автором окончательной редакции был Судаков. Нужно сказать, что он вообще весьма внимательно относился к текстам документов как на русском, так и на английском языке.

Моим наставником по экономическим вопросам был на первых порах наш генератор идей, очень опытный и знающий своё дело валютный финансист Юра Кондратюк. До него было рукой подать — наши кабинеты находились рядом. Он щёлкал любые мои вопросы как орехи, и я уходила от него просвещённой.

По моей рекомендации летом 1990 года в банке начала работать Людмила Савельева и стала моей правой рукой как заместитель секретаря административного совета. Сейчас она возглавляет отдел административной поддержки в юридическом департаменте. Люда присутствовала почти на всех заседаниях совета в Москве и за рубежом, протоколировала их и как синхронный переводчик официально переводила на английский язык выступления советских акционеров. Её помощь была бесценной.

Конечно, поле деятельности для выросшей в интеллигентной ленинградской семье Людмилы — прирождённого филолога, увлекающегося литературой, живописью, музыкой, — было узким. Время от времени из неё выплескивались красивые литературные фразы, но их, к сожалению, приходилось делать более сухими, канцелярскими.

Людмила стала инициатором создания банковского собрания живописи и графики и долгие годы курировала эту работу. При её творческом содействии банк выпустил серию сувенирных компакт-дисков с редкими коллекционными записями русской и зарубежной классической музыки и джаза.

В отсутствие Люды в заседаниях совета участвовала Ирина Ерохина — бессменный секретарь всех председателей правления. Работая в банке, она окончила второй университет и получила юридическое образование. Официально она была также заместителем секретаря административного совета, т. е. моим заместителем. Ирочка — одна из красивейших и скромных женщин банка, с тонким чувством юмора, тактичная, воспитанная, ответственная, к тому же хранительница банковских тайн.

Вспоминается приём Ирины на работу весной 1990 года. В то время кадровые вопросы решались во время заседаний правления, которые проводились только раз в месяц. Ирине пришлось отвечать на множество вопросов, включая сугубо личные. Их задавали на английском языке, и Ирина отвечала на них, естественно, по-английски. Такое собеседование было суровым испытанием, но Ирочка его с честью выдержала.

Подготавливать еженедельные заседания правления, собрания акционеров, заседания административного совета, а также контролировать исполнение решений правления мне неизменно помогала Ирочка Талепорос — оперативная, ответственная, врожденно грамотная, с компьютером на «ты», не по годам мудрая, к тому же хранительница тайн секретариата, который я курировала. Моё отношение к Ирочке, ровеснице моей дочери, было служебно-материнским, если русский язык допускает такое словосочетание.

Стройная, пышноволодая, весёлая и немного застенчивая, 18-летняя Ирочка сама выбрала меня своей начальницей. На Плющихе, когда нас было всего 24 человека, ей приходилось перепечатывать на машинке рукописные тексты многих сотрудников. Помню, как сдержанный Игорь Петрович Вартамян однажды высказал недовольство тем, что мои поручения Ира выполняет в первую очередь. Думаю, она выбирала то, что ей было интереснее, а возможно, просто мне симпатизировала. Это взаимное чувство сохраняется до сих пор.

Я продолжаю любить всех своих «девочек» из секретариата: Люду Савельеву, Иру Ерохину, Иру Талепорос, Ламару Косикову, Веру Радциг, Наташу Полонскую, и, хотя некоторые из них уже стали бабушками, для меня они навсегда останутся дорогими «девочками».

Я вообще преклоняюсь перед всеми советскими и российскими труженицами, которые, работая с утра до вечера, воспитывали детей, готовили, стирали, убирали и к тому же находили время и силы, чтобы творчески самореализоваться: рисовали, фотографировали, вязали, шили, пели, играли на музыкальных инструментах, занимались спортом, становились кандидатами и докторами наук.

Галина Аполлоновна Титова пела и играла на фортепьяно. Наташа Казакова играла на фортепьяно, шила и вязала. Её дочь Катя спроектировала собственную дачу, и обе они защитили кандидатские диссертации. Ира Ерохина шила, вязала, мастерски делала прически. Таня Золкина рисовала и вязала. Мила Надеенская была дизайнером собственной квартиры и стала примером для других женщин. Инна Цымалина вязала. Люда Савельева всерьёз занималась фотографией, а Вера Радциг — литературным творчеством. Валя Бизунок увлекалась теннисом и горными лыжами. Нина Баканова пекла такие «наполеоны», которые могли сравниться с парижскими. Вряд ли кто смог бы так же изящно связать платье или пальто, как Юля Балашова. Ламара Косикова была увлечена аэробикой и йогой. Таня Беляева была дизайнером своих туалетов, профессионально изготавливала выкройки и шила умопомрачительные вечерние наряды. Люба Татузова создала зимний сад в своей квартире.

Начальником отдела кадров был назначен опытный, дипломатичный и симпатичный Игорь Петрович Вартамян. Я помогла ему уговорить Гену Лукьяненко создать и возглавить юридический отдел, который постепенно пополнился тремя опытными юристами, перешедшими из Внешэкономбанка, когда запрет на переманивание сотрудников из других банков был отменён.

Это прежде всего Наталья Александровна Казакова, а для меня просто Наташа — удивительное сочетание теоретика и практика, принципиальная, необычайно работоспособная и очень скромная. Никогда не забуду, как блестяще защищала Наташа свою кандидатскую диссертацию и какие слова произнёс профессор Л.А. Лунц — автор учебника «Международное частное право», по которому учились многие и многие

юристы: «Работа Натальи Александровны не просто очень хорошая, она — ювелирная». Ювелирной была и работа Наташи в качестве банковского юриста. Об этом можно написать книгу.

После ухода Наташи на пенсию в юротделе стала работать её дочь Катя Аникина — кандидат юридических наук, теоретически хорошо подкованный юрист-правовик и окрепший в бурных 90-х практик. Она унаследовала «юридические» гены не только от мамы, но и от папы — незаурядного преподавателя Бориса Баланика, потомка декабристов, безвременно ушедшего из жизни. В Кате привлекают огромные папины глаза и изящная мамина фигура.

Ведущим юристом-договорником стала Таня Золкина — знаток юридических нюансов получения и предоставления банковских кредитов. Таня — красивая, мечтательная, сердобольная и мужественная женщина, любящая дочь и бабушка, а её хобби — живопись, изобразительное искусство и трогательная любовь к собакам.

Еще одним ценным «приобретением» стала Мила Надеенская — исключительно способный и добросовестный юрист. Мила всегда была готова выполнить любое поручение и добиться оптимальных результатов.

В первые месяцы существования банка иностранные члены правления прилетали в Москву специально, чтобы участвовать в заседаниях, и для получения въездных виз банк регулярно направлял им официальные приглашения. Покончив с повесткой дня, все участники отправлялись, как правило, в какой-нибудь ресторан, чтобы, следуя западной традиции, отобедать и обменяться мнениями в непринужденной обстановке. Существенную помощь в организации обедов оказывали Геннадий Балацкий и Михаил Цыбульский, которые оказались знатоками ресторанной Москвы.

Из протокола заседания правления Международного Московского Банка, Вена, от 12 декабря 1989 года.

ИМБ обратится к администраторам с просьбой направить образцы контрактов, обычно заключаемых банками-учредителями при направлении своих специалистов на работу за границу, чтобы на этой базе составить контракты с иностранными сотрудниками ИМБ.

Принято решение, что начисление заработной платы иностранным специалистам будет осуществляться с момента заключения контрактов с ИМБ.

С первых же дней в банке сложилась домашняя, семейная атмосфера. Все работали увлечённо, вкладывая душу. Между сотрудниками возникли товарищеские отношения, недоразумения случались крайне редко. На Плющихе установилась традиция отмечать вместе дни рождения. Владислав Борисович выходил с очередным «новорожденным» на середину комнаты, торжественно произносил поздравление и вручал общий подарок. Переехав в проезд Художественного театра, мы стали отмечать дни рождения в банковской столовой.

Запомнился 40-летний юбилей заместителя начальника операционного управления Нины Бакановой — шикарной женщины нашего банка. Только Нина, высокая и стройная, могла позволить себе в те годы принимать гостей в Авиационном переулке, где находились подразделения банка, в вечернем черном платье с глубоким декольте и с оголенной спиной. Мужчины были в восторге, особенно Юра Кондратюк.

По уставу, повестки дня административного совета должны были рассылаться всем администраторам за 21 день до дня заседания. Мы готовили их проекты на заседаниях правления для утверждения. Как правило, в повестку дня включались пункты, вытекающие из решений предыдущих советов, а также вопросы, которые обсуждались на правлении и представлялись совету на одобрение и утверждение.

Из протокола № 2 собрания административного совета Международного Московского Банка, Вена, от 11 декабря 1989 года.

1. Одобрение протокола первого собрания административного совета.
2. Проверка выполнения предварительных условий, предусмотренных ст. 19 соглашения о создании банка.
3. Степень готовности ИМБ начать операции со 2 января 1990 года:
 - а) аренда и обустройство служебного помещения банка;
 - б) наём жилых помещений для иностранных сотрудников;
 - в) приём на работу и обучение персонала банка;
 - г) разработка временной процедуры бухгалтерского учёта с помощью Внешэкономбанка СССР на период до внедрения системы электронной обработки данных;
 - д) график внедрения системы электронной обработки данных;
 - е) одобрение контракта СВИФТ.
4. Основные направления кредитной политики (доклад кредитного подкомитета).
5. Способы формирования кредитного портфеля с участием акционеров.
6. Назначение 3-го советского члена правления.
7. Утверждение основных принципов функционирования управлений банка.
8. Утверждение правил работы правления банка.
9. Смета ИМБ на 1990 год.
10. Доклад подкомитета по заработной плате.
11. Утверждение альбома образцов подписей лиц, уполномоченных на подписание документов.
12. Разное.

Мне не нравилось «Разное», потому что в его рамках могли подниматься вопросы, не предусмотренные подготовленными материалами, что вынуждало нас разворачивать этот пункт, и он порой превращался в длинный перечень обсужденных на заседании совета вопросов.

На правлении прослеживалась та же тенденция. Повестка дня исчерпана, все настроены расходиться, и вдруг, к примеру, Альдо Лепори,



Слева направо:
Кари Вехканен,
Пентти Койвисто,
члены правления
и Инесса Карлова.

известный своей организованностью и идеальным порядком ведения дел, вынимает из папки какие-то бумаги и быстро излагает свои предложения. Решения по ним принимаются без письменных обоснований. Вообще, получить от авторов обоснования их предложений не всегда удавалось.

В первые месяцы на заседаниях правления обсуж-

дались почти все хозяйственные вопросы. Однажды выбирали сувениры для презентации банка, и Кари Вехканен из Kansallis-Osaki-Pankki предложил образцы шелковых финских косынок. Правление выбрало дизайн Марьи Курки. Подаренную мне на презентации косынку я ношу до сих пор, и выглядит она современно и стильно. Символика банка представлена на ней ненавязчиво и элегантно.

На первом же «историческом» заседании административного совета в Москве был создан подкомитет по заработной плате, и решения по всему комплексу вопросов материального поощрения сотрудников, включая тарифную сетку, компенсации, премии, принимались в узком кругу. После заседаний подкомитета Владислав Борисович диктовал мне принятые решения для включения в очередной протокол.

Из протокола № 1 собрания административного совета Международного Московского Банка, Москва, от 21 октября 1989 года.

В качестве временной меры правление установит заработную плату с учётом общей ситуации с наймом сотрудников и их квалификации, при этом расходы банка на общую годовую заработную плату одного сотрудника составят в среднем 8000 рублей.

Персонал банка будет иметь право на получение премии в дополнение к общей заработной плате, которая повысит общий заработок сотрудников банка до того оценочного уровня, который указан в Технико-экономическом обосновании. Эта премия будет связана с доходностью банка и будет выплачиваться с учётом личных заслуг сотрудников.

Административный совет определит специальную премию за 1989 год за работу по открытию банка, которая будет выплачена к концу первого квартала 1990 года.

Создан подкомитет по заработной плате в составе председателя административного совета Ю.С. Московского, заместителя председателя административного совета А. Пульманна и одного иностранного администратора Е. Кармила.

Подкомитет решит принципиальные вопросы, связанные с заработной платой сотрудников банка. Кроме того, подкомитет, работая совместно с Правлением, определит:

- систему выплаты заработной платы советским сотрудникам банка;
- тарифную сетку (по категориям) для упомянутых советских сотрудников банка;
- предложения по установлению системы компенсаций;
- предложения по системе расчёта и выплаты премий;
- принципы, которые будут применяться для определения заработной платы и дополнительных выплат и льгот для иностранных специалистов.

Из протокола № 2 собрания административного совета Международного Московского Банка, Вена, от 11 декабря 1989 года.

В связи с тем, что принципы оплаты труда в советских банковских учреждениях в настоящее время уточняются на уровне Совета министров СССР, вопрос об установлении заработной платы для советских служащих ИМБ по предложению Внешэкономбанка СССР переносится на следующее заседание административного совета.

В отношении принципов и порядка начисления заработной платы иностранцам административный совет рекомендует исходить из уровня, предусмотренного в учредительных документах, имея в виду следующие критерии:

- размер заработной платы должен основываться на размере заработной платы иностранного специалиста в его банке;
 - необходимо также принимать во внимание уровень рыночных цен в СССР.
- Кроме этого предусмотрены дополнительные льготы: автомобиль, находящийся в личном пользовании каждого иностранца; наличие водителей; бесплатная меблированная квартира; оплата банком расходов на обучение детей в школе и медицинское обслуживание; одна бесплатная поездка с семьёй в отпуск (30 дней) экономическим классом. Иностранцам акционерам следует прислать свои соображения подкомитету по заработной плате.

Из протокола заседания правления Международного Московского Банка, Вена, от 12 декабря 1989 года.

Правление выражает озабоченность нерешённостью до настоящего времени вопроса о заработной плате советского персонала ИМБ. Существуют опасения, что в этих условиях ИМБ может лишиться возможности создать квалифицированный персонал, в том числе лишиться кадров и тех, которые уже работают в банке и на обучение которых уже затрачиваются определённые средства.

Из протокола № 3 собрания административного совета Международного Московского Банка, Москва, от 2 марта 1990 года.

Доклад подкомитета по заработной плате одобряется.

Все банки акционеров согласны со схемой должностных окладов, полагая, что они будут рассматриваться как предельно максимальные. Административный совет предлагает руководствоваться решениями подкомитета по заработной плате, которые вступают в силу с 1 марта 1990 года. Практическая реализация этих решений будет осуществляться правлением ИМБ под наблюдением подкомитета по заработной плате.

Когда В.В. Геращенко возглавил банк, меня назначили руководителем администрации правления, и в этом качестве я курировала отдел кадров, начальником которого был Анатолий Иванович Давыдов, а затем — Серёжа Левской. В этот период быстро увеличивался штат банка, и я много времени и сил уделяла упорядочению кадровых правил и процедур. В этом мне помогал Серёжа, призванием которого, по моему мнению, были общественные связи. Он хорошо писал, был оперативен, добросовестен, коммуникабелен, обладал чувством юмора и был к тому же внешне привлекателен.

Вопрос о новом здании для банка постоянно стоял на повестке дня первых заседаний административного совета и правления. Если не ошибаюсь, за годы советской власти в стране не было построено ни одного специализированного банковского здания, а совет решил изменить это положение и построить современный банк. Но одно дело принять решение, а другое — его выполнить. Начался мучительный процесс выбивания разрешений из административных органов Москвы. Этим терпеливо и настойчиво занимались Владислав Борисович и под его руководством Геннадий Александрович Балацкий со своей командой. Я ездила с ними в Мосгорисполком и участвовала в выборе здания для реконструкции. Первый собственный дом появился у нас в 1990 году в проезде Художественного театра по адресу: Пушкинская улица, 5/6.

Из протокола № 2 собрания административного совета Международного Московского Банка, Вена, от 11 декабря 1989 года.

Несмотря на предпринимаемые ИМБ усилия, банк до сих пор не имеет надлежащего помещения и располагается в здании Внешэкономбанка СССР. Принимаемые советской стороной меры направлены на:

- строительство специализированного здания;
- аренду временного помещения на период строительства.

Принимая во внимание трудности, с которыми они столкнулись при решении этой проблемы в Мосгорисполкоме, три советских акционера направили письмо Председателю Совета Министров СССР Н. Рыжкову, который дал соответствующие указания, носящие обязательный характер. Однако вопрос всё ещё остаётся нерешённым. Такое положение не позволяет ИМБ начать свои операции, поэтому до выполнения этого условия не может быть осуществлён перевод капитала.

Однако, поскольку текущая деятельность ИМБ требует определённых расходов, административный совет принимает решение о продлении

акционерами срока действия кредитных линий (решение 4. собрания административного совета от 21 октября 1989 года).

Выражая озабоченность положением дел с помещением, административный совет принимает решение обратиться за содействием к высшим органам власти СССР. Байерише Ферайнсбанк подготовит текст такого обращения и после одобрения всеми членами административного совета направит его послу СССР в ФРГ.

Административный совет отмечает нерешённость до настоящего времени вопроса о временном помещении, что является не просто предварительным условием, а *condition sine qua non*.

В связи с предложением обратиться к Международному Инвестиционному Банку или Внешэкономбанку СССР с просьбой сдать в аренду или субаренду ИМБ имеющиеся помещения, административный совет принял к сведению разъяснения А. Носко. К сожалению, Внешэкономбанк СССР не имеет собственного помещения; обращаться к Ю. Московскому нет необходимости, так как акционеры не получают положительного ответа. Что касается здания Внешэкономбанка СССР на улице Плющиха, то оно в настоящий момент переполнено; кроме того, через 3 года Внешэкономбанк СССР обязан вернуть здание Моссовету.

Здание МИБ принадлежит самому банку, и решение о сдаче помещения в аренду полностью зависит от единогласного одобрения всех стран — членов МИБ.

В. Судакову предлагается продолжить работу в соответствии с мерами, предусмотренными в пункте 2 настоящего протокола.

Поскольку отсутствие помещения не позволяет банку начать свою деятельность и делает нецелесообразным увеличение численности служащих ИМБ, административный совет постановляет временно приостановить дальнейший приём на работу советского персонала, составляющего в настоящее время 24 человека. Одновременно административный совет считает целесообразным рассмотреть возможность продления (в случае необходимости) срока стажировки служащих ИМБ.

Из протокола заседания правления Международного Московского Банка, Вена, от 12 декабря 1989 года.

В связи с проводимой работой по подготовке архитектурного плана специализированного здания для ИМБ г-н К. Вехканен направит приглашение для поездки в Финляндию сроком на 1 неделю начиная с 21 января 1990 г. главному архитектору Ленинского района Емельянову и руководителю НПЦ «МАРХИ» Скокану. В ходе поездки будут осуществлены контакты с архитектурно-строительными организациями Финляндии, обсуждены возможности создания совместной архитектурной группы для разработки архитектурного плана и проекта строительного контракта.



Заседание
административ-
ного совета.
Октябрь
1991 года.

Из протокола № 3 собрания административного совета Международного Московского Банка, Москва, от 2 марта 1990 года.

От имени членов административного совета Ю. Московский выражает благодарность В. Судакову за проделанную работу по получению разрешений Мосгорисполкома на аренду временных рабочих помещений в центре г. Москвы (Пушкинская ул., 5/6) и на строительство нового здания банка на Кропоткинской набережной.

Принимая к сведению информацию В. Судакова, касающуюся средней цены аренды помещения в г. Москве для совместных предприятий и реальной стоимости аренды в соответствии с договором об аренде помещений Международным Московским Банком сроком на 5 лет, административный совет постановляет утвердить следующие расходы ИМБ:

1. Расходы по оплате аренды временных помещений в период с 11.02.90 г. по 11.02.95 г. — 105,7 тыс. рублей в год.
2. Расходы на реконструкцию временных помещений — до 1 млн рублей в свободно конвертируемой валюте.
3. Расходы на закупку мебели и установку оборудования во временных помещениях — до 300 тыс. рублей в свободно конвертируемой валюте.

Административный совет даёт полномочия правлению банка оперативно решать вопросы, связанные с ремонтом помещений, и выражает пожелание, чтобы банк по возможности осуществлял в рублях расходы, указанные в пп. 2 и 3. В. Судаков сообщает, что ремонтные работы начнутся в середине марта, а их окончание предполагается в конце мая — начале июня 1990 года.

Байерише Ферайнсбанк предлагает постараться оставить за банком временные помещения после февраля 1995 года.

Административный совет рекомендует взвешенно относиться к иммобилизации капитала, поскольку нет уверенности в том, что ИМБ сможет располагать арендуемыми помещениями по истечении 5-летнего срока. Административный совет принимает к сведению, что общие расходы, связанные с планированием строительства нового здания ИМБ на Кропоткинской набережной, составят около 10 % сметной стоимости строительства, т. е. 700 тыс. рублей (в рублях и свободно конвертируемой валюте) для оплаты проектно-изыскательских работ (предпроектных исследований и разработки и согласования ТЭО) и архитектурных исследований.

Проектное описание, которое будет включать в себя информацию о всех будущих расходах по строительству нового здания, должно быть направлено всем членам административного совета за месяц до очередного собрания для принятия последующих решений.

Административный совет констатирует, что несмотря на выполнение всех условий, предусмотренных ст. 19 соглашения о создании ИМБ, банк не в состоянии приступить к конкретной работе, поскольку не имеется отремонтированного помещения и не получены квартиры для иностранных сотрудников. Таким образом, не выполнены решения 2 и 11 первого собрания административного совета, состоявшегося 21 октября 1989 г.

Банк нуждался в солидных клиентах. Первым стал Сургутнефтегаз, и произошло это благодаря усилиям Сергея Коваленко, о которых мало кто знал из-за его скромности. Как человек способный, умный и знающий, получивший солидное техническое и внешнеторговое образование, Серёжа вообще не боялся участвовать в новых проектах и набивать себе шишки. Он стал генеральным директором дочернего предприятия «ММБ-Недвижимость» и буквально готов был пожертвовать даже своим здоровьем, чтобы преодолеть реальные и искусственно созданные трудности.

Нужно сказать, что с самого начала архиву документов не уделялось должного внимания. Его формирование поручили секретарю-машинистке, которая, не имея специального образования, не смогла создать жизнеспособную систему. В результате практически невозможно было быстро найти нужный документ. Только в 1992 году с приходом Любови Николаевны Татузовой, историка по образованию и опытного преподавателя, положение изменилось.

Люба — красивая и умная женщина, ответственная, добросовестная, с глубокими лингвистическими знаниями по русскому языку — обладала, как выяснилось, незаурядными творческими и организаторскими способностями. Она инициировала и внедрила единую электронную систему учёта и хранения всех подготавливаемых сотрудниками документов. Ей удалось вовлечь в этот проект начальника управления

информационных технологий Андрея Медведева и программиста Сергея Иванова. Возможно, кое-кому делопроизводство представляется чисто технической задачей. На самом же деле благодаря Любе и её единомышленникам банк получил в своё распоряжение весьма эффективный инструмент управления и оказался в числе современных компаний западного образца. Он способен выстоять в самой жёсткой конкуренции и успешно развиваться. Параллельно Люба как добровольный помощник отдела кадров подбирала для банка секретарей из числа выпускниц мидовских курсов, на которых сама ранее преподавала. Теперь Татузова — всеми признанный начальник управления документационного обеспечения банка.

С особым удовольствием, уважением и симпатией вспоминаю двух сотрудников ММБ — Гену Лукьяненко и Серёжу Тропина. Такие ценные качества, как, свободное владение английским языком и компьютером, толерантность и дружелюбность, объединяли этих двух таких разных людей и помогали мне в работе. С симпатичным и мягким Геней, который работал необыкновенно быстро и легко и казался внешне спокойным, можно было в любой момент обсудить юридические вопросы, связанные с уставом банка, решениями акционеров, администраторов и правления. Гена был знатоком английской юридической терминологии и помогал мне, когда я вместе с Людой Савельевой занималась переводами на русский язык протоколов совета, первоначально составленных на английском языке.

Когда мы уже работали в проезде Художественного театра, появился высокий, представительный, слегка ироничный молодой человек — Серёжа Тропин. Став помощником Судакова, он оказался в одной со мной комнате, которая напоминала миниатюрную застеклённую веранду, и наши столы приткнулись друг к другу. Серёжа помогал мне разобраться в экономических терминах и осваивать английскую экономическую лексику.

В банке сохранилась традиция советских учреждений дарить подарки к дням рождения и привозить сувениры из зарубежных командировок. Серёжа поразительно точно угадывал вкусы и предпочтения сотрудников, и получать от него сувениры мне было очень приятно. Он «застрял» в памяти как перфекционист, энциклопедист, тонкий знаток человеческих душ и хороший товарищ.

Юля Балашова и Олег Можайсков запомнились мне как главные связанные с Банком России, Сбербанком, ММВБ. Это была пара глубоко уважающих друг друга, близких друзей, и работали они в одной комнате.

С Юлей я познакомилась на юрфаке МГУ. Она привлекла мое внимание, тем, что была весёлой, живой девушкой с большими чёрными глазами. Во Внешторгбанке и Госбанке СССР Юля приобрела большой опыт оперативной и юридической работы. Она подготовила вместе с Анри Амамчаном и Таней Удальцовой из Минюста устав ММБ и другие учредительные документы.

А с Олегом я познакомилась в 1992 году, когда он стал советником правления. Думаю, что его теоретические знания как кандидата экономических наук и опыт ответственной работы на посту заместителя председателя правления Центробанка, прекрасно знающего английский язык, к сожалению, не были в достаточной степени востребованы в нашем банке. Моё суждение можно отнести и к Юле Балашовой.

Иностранцам были в диковинку реалии советско-российской действительности начала 90-х годов, этих дефицитных лет, но они вынуждены были к ним адаптироваться. Ничему не удивлялся лишь Илкка Салонен, который уже долго работал в Москве. Как-то благодаря стараниям Вали Бизунок, профсоюзного босса, в банк завезли партию свежих огурцов. Надо же такому случиться, что Жан-Мари Лекомт в это время надумал пообедать и увидел, как в холле столовой взвешивают огурцы. «Я тоже хочу помогать», — сказал он и встал за весы.

Я считала, что на заседаниях правления, которые длились порой несколько часов, не следует курить, и однажды публично заявила об этом. Владислав Борисович поддержал меня, хотя сам был среди курящих. Дымящими рекордсменами были Юра Кондратюк, Жан-Мари Лекомт и Юра Тверской, который курил трубку, я бы сказала, в аристократической манере. Когда на курение был наложен запрет, Лекомт стал спонтанно выбегать из комнаты и через небольшое время возвращаться. Для меня его поведение казалось странным, пока я не узнала, что во время своих отлучек он выкуривал сигаретку в «элитном» туалете. Вскоре он перестал курить даже в своём кабинете, говоря, что заботится о здоровье Инессы и Ирины Ерохиной. Я испытывала удовлетворение, что мне удалось приобщить коллег к здоровому образу жизни, и произошло это задолго до введения запретов на курение в Европейском союзе и Соединенных Штатах. Однако парадокс состоял в том, что мои уважаемые начальники принимались курить с новой силой, только стоило мне уйти в отпуск.

Страстной курильщицей была Ала Абакумова. Она отказалась от этой вредной привычки только тогда, когда стало ясно, что у неё будет ребёнок, но опять начала курить, когда перестала кормить грудью своего очаровательного Алёшеньку.

Ала — представитель Bayerische Vereinsbank, американка русского происхождения, колоритная женщина, редкий банковский специалист по кредитным рискам — работала много и с удовольствием. Заботясь о качестве документов на английском языке, она внимательно прочитывала проекты протоколов, которые готовили Людмила и я, и годовых отчётов банка. Мы были признательны за её коррективы.

Ала вырастила плеяду высококвалифицированных специалистов: Антона Купринова, Диму Мохначёва, Кирилла Жукова-Емельянова, Свету Киселёву, Катю Балашову, Сергея Медведева, а секретаря Марину Шапошникову, которая сочеталась с Алой ростом и весёлостью, знала редкий мальгашский язык, поразила однажды Лекомта уровнем своего

французского и прошла профессиональную банковскую подготовку, продвинула в управление кредитных рисков.

Будучи заместителем председателя правления, Ала долгие годы проработала с секретарём Ламарой Косиковой, высоко ценила её деловые и личные качества, искренне восхищалась женским обаянием Ламары.

Юра Тверской, как никто другой, заботился о карьерном росте работавших с ним секретарей. Не возражал против получения ими высшего образования. После двух-трех лет совместной работы трудоустраивал в другие отделы и управления. Особенно симпатична была мне его секретарь Марина Дарусенкова. Ко всему прочему, Юра — несомненный знаток русской истории и ценитель букинистических книг и антиквариата.

Юра Кондратюк — единственный член правления, которому акционеры присвоили звание вице-президента на весь срок его работы в банке, — готов был вступать буквально в кулачный бой, когда обсуждались размеры зарплат и ежегодных премий и дело касалось сотрудников управления валютно-кассовых операций и международных корреспондентских отношений, которое он возглавлял, а позже курировал. Он на самом деле руководил профессионалами высокого класса, такими, как Серёжа Трошин, Валерий Чичерин, Игорь Паленов, Таня Фомина — всех не перечислить.

Меня занимал вопрос, насколько добросовестно члены правления готовились к заседаниям. Считаю, что примером для других могли служить Александр Пикер и Ирина Виноградова. Я удивлялась, сколько сил у этой хрупкой женщины, насколько она целеустремлённа и деловита. Ира тщательно планировала свой день, работала интенсивно и не отвлекалась на пустяки. Она обладала глубокими знаниями в английском и французском языках. Меня трогала её забота о муже.

ОттоКарл Финстервальдер был, по моему мнению, хорошим, невозмутимым председателем совета. Это был барственного вида мужчина со своеобразной манерой выражать свои мысли. Он гордился своими дочерьми и заботливо и трепетно относился к жене. Однажды в Мюнхене даже опоздал на официальный обед, потому что выяснял по телефону, как прошёл её визит к дантисту. Забавно, что он был единственным из знакомых мне мужчин, который родился со мной в один день, но был годом старше. ОттоКарла повсюду сопровождал очень серьёзный, ставший потом администратором, Манфред Виммер. Кстати, он никогда не отказывал в помощи ни мне, ни Люде.

Рикардо Феррари как председатель совета был строг, когда проводил заседания, но, как мне казалось, беспричинно нервозен. В неофициальной обстановке улыбался и был весёлым. Запомнился случай в ресторане «Серебряный век». Одна из цыганок, танцующая, «подплыла» к Рикардо и, вручив ему фужер водки, стала призывно напевать: «Пей до дна! Пей до дна!» Рикардо сопротивлялся как мог, но всё-таки сдался ко всеобщему удовольствию.

С Ханну Халттуненом, самым молодым председателем совета, было просто и приятно работать. Заседания он проводил в стабильно ровной и выдержанной манере, полностью доверял мне подготовку материалов к заседаниям совета и собраниям акционеров. Мне нравилась его жена Марья и её увлеченность искусством. Марья и Ханну были гармоничной парой.

Трудоголик Питер Кёлле стал председателем совета в год моего ухода на пенсию, но произвёл на меня впечатление ещё в 1991 году, в канун Рождества, когда лихо отплясывал с афроамериканкой на борту пароходика, который был зафрахтован Bayerische Vereinsbank и совершал рейс вокруг сияющего рождественскими огнями Манхэттена.

На первых порах сотрудникам приходилось обедать в столовой Внешэкономбанка, потом хозяйственное управление закупило и поставило на эстраде бывшего клуба в Лебяжье переулке холодильники для хранения продуктов, но некоторые предпочитали обедать в маленькой пельменной, которая находилась рядом с музеем М.В. Калинина, другие ходили через Большой Каменный мост в магазин, где продавались пироги с курагой, кулебяки с мясом и знаменитый татарский чак-чак.

Помню, как однажды к нашему кадровику Игорю Петровичу Вартаняну пришёл человек, которого звали Игорь Семёнович Нечаев. Банк договорился с ним организовать столовую для сотрудников в подвале бывшего монастыря на Пушкинской улице. Кто бы мог подумать тогда, что этот голубоглазый блондин в коричневой куртке станет заведующим блоком питания в здании на Кропоткинской набережной — главным кормильцем многочисленных сотрудников банка и гостей, достойным благодарностей за то, что обеспечивал коллектив вкусной и здоровой пищей.

Игорь Семёнович начал с того, что сформировал небольшую, но весьма работоспособную команду, которая впоследствии пополнялась мастерами кулинарного дела. Многие советские и зарубежные гости высоко ценили приготовленные командой Нечаева блюда русской кухни и других стран, восхищались выправкой и любезностью официантов. Клаус Вагнер, отобедав, как-то сказал мне: «Вот бы и нам таких в Bayerische Vereinsbank».

Команда Нечаева, которой дирижировала искусный кондитер Сима, поздравила меня с 60-летием творчески — испекла красивейший и вкуснейший торт и к тому же диетический. Он был такого размера, что, увидев его, Гаргантюа умер бы от зависти. Были и другие юбилейные подарки и искренние поздравления, но торт оказался самым вкусным.

Благодаря Геннадию Александровичу Балацкому и Михаилу Цыбульскому и их службам сотрудники банка работали в комфортных условиях, были обеспечены всем необходимым, чтобы эффективно исполнять свои служебные обязанности. Имея службу безопасности во главе с Владимиром Петровичем Михайлюком и управление информацион-

ного обеспечения, которое возглавлял Сергей Иванович Шумейко, можно было не только спокойно работать, но и спать, и это не шутка. Бесперебойную работу транспорта умело обеспечивал Николай Петрович Осипов. В служебные командировки по городу сотрудники ездили только на банковских автомобилях. Даже некоторые сотрудницы сели за руль.

Меня часто спрашивали и до сих пор продолжают пытаться, кто из трёх председателей банка мне больше нравился. Я отвечаю, как моя любимая актриса Одри Хепберн в роли принцессы Анны в фильме «Римские каникулы». Когда журналисты спросили её, какой город доставил ей больше всего удовольствия, она ответила: «Каждый в своем роде...»

У каждого председателя были свой деловой почерк и стиль управления, однако нельзя сказать, что их индивидуальность, вкусы и предпочтения сильно влияли на политику банка — последнее слово оставалось за акционерами. Взаимное уважение, доверие, такт и выдержка, открытость и обоюдная симпатия — вот на чём строились наши деловые и личные отношения.

Шесть лет из одиннадцати я проработала с Владиславом Борисовичем Судаковым. Ему выпала доля первопроходца в самые трудные годы создания и становления банка. Я поражалась его силе воли и фанатичной работоспособности. Он был настоящим трудоголиком в нескомпрометированном значении этого слова. Иногда я чувствовала себя неловко, когда вынуждена была привлекать его внимание к своим горящим вопросам. Он был требователен, строг и выдержан. Хранил в памяти подробности рассматриваемых задач и проблем. Большое внимание уделял качеству документов. Целенаправленно проводил деловые переговоры. Свободно владел английским и французским языками. Для меня так и осталось загадкой, как он нашёл в себе силы, чтобы при таком дефиците времени написать и защитить кандидатскую диссертацию.

Владислав Борисович обращал внимание на свою внешность и одежду. Предпочитал, чтобы сотрудницы одевались как деловые женщины, а их привлекали в нём улыбка, подтянутость и умение элегантно танцевать. Я ценила его преданность жене Татьяне, хозяйке большого дома. Владислав Борисович запомнился мне как обаятельный, душевный и порядочный человек, хороший отец и дедушка.

С Виктором Владимировичем Геращенко, которого банковская молодежь окрестила в шутку Гераклом, я знакома с 60-х годов. Мы вместе работали во Внешторгбанке СССР, вместе провожали друзей в зарубежные командировки и на стажировки, праздновали дни рождения сотрудников. Наши отношения прервались, когда я ушла из Внешэкономбанка, и возобновились, когда Виктор стал председателем ММБ.

Виктор мгновенно врубался в любую проблему, всё схватывал на лету, терпеливо выслушивал мнения сотрудников, был немногословен. На правлениях любил пошутить, рассказать анекдот то по-английски, то по-русски. Иногда, не имея на то права, я вклинивалась в обсуждение

того или иного вопроса, что вызывало недовольство членов правления, но Геращенко воздерживался от критики в мой адрес. Он вообще, по-моему, доверял мне в деловых вопросах и поэтому не вмешивался как начальник в мои текущие дела. Я сама обращалась к нему, когда у меня возникали сложные вопросы. У меня всё-таки сложилось впечатление, что для Геращенко поле деятельности в ММБ было недостаточно масштабным.

Стоит отметить и то, что Виктор Владимирович не принял на работу ни одного человека по знакомству. Он руководствовался только квалификацией и деловыми качествами претендентов и, пожалуй, прислушивался к моему мнению как куратора кадровой службы. Удивительно, но он мог отказать даже другу или высокопоставленному просителю, а жаждающих откусать банковского «пирога» было предостаточно.

Виктор — очень начитанный и эрудированный человек, интересный собеседник, любит хорошее кино и предпочитает застолья с танцами. У него загораются глаза, когда он рассказывает о своих четырёх внуках и правнуке. Его жена Нина — красивая, мудрая, добрая женщина — посвятила себя дому и семье.

Однажды Виктор Владимирович сделал сотрудникам банка уникальный подарок — принял на работу Александра Сергеевича Ивлева, за плечами которого был опыт работы в качестве заведующего терапевтическим отделением госпиталя им. Н.Н. Бурденко, создание медицинского центра Банка России. Когда по поручению Геращенко я беседовала (как куратор отдела кадров) с Александром Сергеевичем, то интуитивно почувствовала, что он врач от Бога, человек, родившийся в белом халате, и не ошиблась: он лечил сотрудников, как настоящий земский врач, и зачастую становился врачом скорой помощи. В свои немолодые годы он оставался подтянутым, стройным, сохранил военную выправку. Его отличали воспитанность, сдержанность и деликатность. Хотя у всего персонала банка были медицинские страховки и доступ к солидным поликлиникам, многие сотрудники не упускали возможности обратиться к Александру Сергеевичу даже с пустяковой болячкой. А он считал, что не имеет морального права даже уйти в отпуск, так что никакие уговоры на него не действовали. Только когда родился внук, Александр Сергеевич покидал свой пост раз в году на неделю-другую.

С Илккой Салоненом я познакомилась, когда он был ещё совсем молодым человеком. Думаю, что он принял меня как руководителя, когда в конце 1995 года стал исполнять обязанности председателя правления. Илка был всем нам симпатичен, и мы охотно помогали ему войти в курс дела и познакомиться с новыми направлениями деятельности банка. Через два с лишним года он стал председателем банка и руководил им вплоть до моего ухода на пенсию.

Илка шутя представлял меня как дополнительного члена правления, а я придумала для него формулу — три «Д»: джентльмен, дипломат,

демократ. Джентльмен — по отношению к прекрасному полу, дипломат — в международных банковских делах, демократ — среди сотрудников. Но я бы не сказала, что Илкка был излишне мягким руководителем. Он был принципиальным, шёл на компромиссы только в интересах дела, умело проводил многочисленные переговоры с клиентами банка и руководителями российских государственных учреждений и коммерческих структур. В своей деятельности учитывал специфику российской жизни и работы и, свободно владея русским языком, чувствовал себя в нашей стране как рыба в воде.

В общении с людьми Илкка приветлив и неофициален. Когда я рассказывала ему о том, что меня волновало, он не просто выслушивал, но и сопереживал. Находил место шутке и умел разрядить обстановку. У него лукавая, но доброжелательная улыбка. Его жена Анне — образцовая и гостеприимная хозяйка с тонким вкусом. Она обустроила хельсинскую и московскую квартиры, как это делают профессиональные дизайнеры. Илкка с удовольствием носил галстуки, купленные женой. Они и в самом деле были модными и стильными. Вся его семья любит животных, особенно собак. Думаю, что не выдам банковской тайны, если скажу, что Салонены — страстные путешественники.

В мае 2000 года я предупредила Илкку и Алу Абакумову о том, что в ноябре ухожу на пенсию и стала готовить себе замену. Я рекомендовала Гену Лукьяненко, и правление со мной согласилось. На моём заявлении Илкка написал: «Я против, но должен согласиться».

На мой взгляд, ММБ стал настоящей кузницей кадров. Профессионально выросли в банке и заняли руководящие посты Дима Мохначёв, Иван Розинский, Кирилл Жуков-Емельянов, Антон Купринов, Таня Фомина, Ира Нордас, Серёжа Ояма, Таня Григорьева, а те, кто вылетел из родного гнезда, стали работать на ответственных постах в российских коммерческих банках и зарубежных московских офисах. Это Лёша Матвеев, Рома Воробьёв, Женя Ретюнский, Андрей Клопотовский, Андрей Галаев, Лёша Аксёнов.

Итак, я проработала в Международном Московском Банке 11 лет. И это, пожалуй, лучшие годы моей банковской жизни. Если мне удалось оставить след в истории банка, значит, не впустую были потрачены силы и время.

Воспоминания всплывали мозаично. Передо мной были альбом с фотографиями и папка с письмами и поздравительными открытками, которые присылали сотрудники-ветераны ММБ. У меня, к сожалению, не было под рукой никаких архивных материалов. Я писала на берегу Атлантики, под шелест прибоя, по памяти, которая всё ещё хранит множество любопытных подробностей, на основе которых можно было бы написать увлекательную повесть или роман, но я этого делать не собираюсь.

Прочитав написанное, я осознала, что моему рассказу можно дать подзаголовок: люди, события, факты. Мне дороже то, что написано о

людях, которые делали историю Международного Московского Банка. Я сохранила к ним теплые и добрые чувства и благодарна за прожитые вместе годы.

Благодарю составителя этой книги Николая Кротова за инициативность и настойчивость. Он всколыхнул мою память и материализовал историю ММБ, которая могла безвозвратно исчезнуть, если бы не превратилась в печатное слово. Ещё особо благодарю моего мужа Эдуарда, первого читателя и редактора моих воспоминаний, который осуществил мою связь с компьютером.