
Анатолий Петрович
Иванов

Система работы с кадрами совзагранбанков

До прихода во Внешторгбанк я работал в Министерстве тяжелого, транспортного и энергетического машиностроения СССР, а с мая 1975 года, в соответствии с постановлением Правительства СССР, отрасль энергетического машиностроения была выделена в самостоятельное министерство, откуда я и был переведен в 1982 году на работу во Внешторгбанк СССР. До 1991 года занимался вопросами подбора, подготовки, оформления и командирования специалистов за границу, т. е. приходилось работать непосредственно с МИДом, ЦК КПСС, ГКЭС (Государственный Комитет по внешнеэкономическим связям), ГКНТ (Государственный Комитет по науке и технике), МВТ (Министерство внешней торговли) и другими министерствами и ведомствами.

Первый мой день во Внешторгбанке СССР был памятным — 15 ноября 1982 года, хоронили Л. И. Брежнева, человека, который правил страной 18 лет.

К концу года, как всегда, требует максимума концентрации сил для его успешного завершения. Не стал исключением этот период времени и для меня. Банку необходимо было успешно завершить финансовый год, а это было сопряжено как с текущими делами в банке, так и с выездами сотрудников за границу для подписания контрактов, а также межбанковских, межправительственных и иных соглашений.

В тот период выехать за рубеж было непросто, требовалось много времени на оформление и рассмотрение документов, на получение советской и иностранной виз, на все уходило как минимум 1,5–2 месяца.

Порядок прохождения выездных документов был следующим: до того, как отправить документы в ЦК КПСС, надо было подготовить целый ряд бумаг, рассмотреть характеристики на парткоме (комитете ВЛКСМ). Затем необходимо было пройти выездную комиссию в райкоме КПСС. В нее входили ветераны партии и активисты районных партийных организаций. Здесь уже отъезжающий собеседование проходил персонально и с пристрастием. После этого, если к рекомендуемому не было замечаний, характеристика утверждалась в райкоме партии (комсомола). Параллельно можно было пройти медицинское освидетельствование на предмет получения медицинской справки с обоснованием возможности

выезда и т. д. То есть, необходимо было соблюсти весь бюрократический цикл того времени, и все это еще не значило, что выезд сотрудника состоится, поскольку окончательное решение было за Отделом ЦК КППС по работе с иностранными кадрами и выездам за границу. Но там многие годы помогали нам оперативно решать вопросы, мои старые добрые то-



А. П. Иванов

1982–1993

Начальник отдела кадрами, затем заместитель начальника управления делами — начальник отдела заграничных кадров Внешэкономбанка СССР

варищи: и. о. зав. сектором — И. К. Яблоков, ответственные сотрудники: В. М. Смачный, В. П. Дутиков и многие другие, с которыми я дружу и по сей день.

В ЦК мы отправляли выездные документы, а откуда они уходили в КГБ на проверку.

В соответствующем отделе Комитета дела рассматривались 20 дней на уже ранее выезжавших сотрудников и 45 дней — для тех, кто впервые должен был отбыть в капиталистическую страну.

В ЦК после получения из Комитета заключения — принимали решения в течение нескольких ближайших дней. Были случаи, когда оформление делалось очень быстро. Так, порой мне звонил, например, В. В. Геращенко и просил приехать в банк в выходной день. Это означало то, что руководство уже на следующий день должно куда-то выехать. Я, не задавая лишних вопросов, ехал в ЦК, где меня уже ждал заведующий отделом ЦК и подписывал документы. Дело в том, что такие неожиданные выезды происходили очень редко, в основном по поручению Секретариата ЦК или даже Политбюро. Так что, все мы неукоснительно выполняли свою работу. Далее подключался МИД, его ответственные сотрудники начальники паспортно-визовой службы О. А. Киричишвили и А. Н. Асатур организовывали срочную проверку до-

кументов и проверяли наличие соответствующего решения высоких партийных органов. А порой и без решения направляли документы в иностранные посольства для оформления визы, но выдавали загранпаспорта с полученной визой, лишь после соблюдения всех формальностей. Дружба дружбой, а порядок есть порядок.

До настоящего времени мы продолжаем дружить, А. Н. Асатур недавно завершил дипломатическую карьеру в ранге Посла, ныне работает у Е. М. Примакова, а Омари Киричишвили в 90-е годы ушел в бизнес с дипломатической службы.

До прихода к нам на работу зампредом Виталия Сергеевича Хохлова из ЦК КППС все выезды за границу мы оформляли через Госбанк СССР. Всеми вопросами оформления кадров на выезд занимались там. Пока все документы просмотрят сотрудники отдела заграничных кадров, руководители отдела и управления кадров, затем курирующий зампред Григорий Андреевич Трифонов, проходило много времени. Лишь потом докладывали Председателю Правления Владимиру Сергеевичу Алхимову. Дли-

лось это до десяти дней! А часто нужны были оперативные выезды! Мы по этому поводу спорили с моим коллегой из Госбанка Александром Афанасьевичем Исаевым, я был уверен, что Внешторгбанку следует взять эту работу в свои руки — поскольку выезжали в основном наши сотрудники!

Благодаря зампреду Внешторгбанка СССР Виталию Сергеевичу Хохлову, пришедшему в банк из ЦК КПСС, этот вопрос был решен в 1986 году. Была убрана промежуточная инстанция — Госбанк, и мы со своими выездными документами стали выходить в ЦК напрямую. Кстати, госбанковцам тоже легче стало, они стали оформлять только своих людей в короткие командировки.

Для отдела заграничных кадров Управления кадров конец года и почти конец каждой недели был авралом в работе, сотрудники отдела, не считаясь со временем, работали вечерами, а подчас и по субботам с воскресеньями, т. к. выезды осуществлялись зачастую в выходные дни. Чтобы утром в понедельник начать работать, в пятницу паспорта с визами должны были быть готовы. Не всегда это получалось. Но благодаря сотрудникам отдела практически срывов в выездах по нашей вине не было. Большой вклад в это дело вкладывали в разные годы: Татьяна Васильева, Ольга Смирнова (Лузгина), Нина Кузьмина, Наталья Грачева, Татьяна Зацаренная и др.

Кроме текущей работы необходимо было составить и утвердить на Правлении банка план поездок за границу на очередной год, списки резерва на работу и практику за границей и т. д. На все требовалось время, а задача кадровика, во всяком случае, как я ее понимал, это в первую очередь внимательное отношение к человеку. Необходимо разглядеть его положительные качества и обратить внимание на недостатки. Т. е. в человеке, которого я рекомендую, я должен быть уверен. После этого можно было выходить к руководству банка с различными предложениями, которые подчас определяли судьбы сотрудников.

Много времени приходилось уделять бумаготворчеству — поскольку, не дай Бог, отправить в ЦК или МИД документ с ошибкой, это было чревато срывом выезда. Поэтому подчас в этой суматохе приходилось считать документ по несколько раз и силами нескольких сотрудников.

До моего прихода во Внешторгбанке СССР работа по командированию на работу за границу осуществлялась следующим образом: имелись списки сотрудников, которых руководство рассматривало кандидатами для командирования на работу в совзагранбанки и представительства Внешэкономбанка СССР. При этом подчас выезжали одни и те же люди. Придя на работу в банк, я предложил придать работе системность и в первую очередь создать резерв загранкадров, включив под каждую должность в совзагранбанках, как минимум, двух кандидатов, после чего списки рассматривать на специальной Комиссии и утверждать на Правлении банка. В период нахождения в резерве кандидаты должны

были пройти соответствующую подготовку по индивидуальным планам. А создаваемая на тот период в банке Квалификационная комиссия должна была оценить каждого кандидата и представить на Правление свое заключение, определив, кто из кандидатов лучше подготовлен для работы за границей.

При данном подходе уровень ответственности у руководителей управлений и лиц, включенных в резерв заграничных кадров, значительно повышался. Т. к. сотрудник не просто назначался на должность, как это было ранее, а он знал, что предстоит отбор Комиссией на конкурсной основе. Тем самым значительно повысилось качество подготовки кадров, менялся сам подход к данному вопросу, да и разговоры о необъективности подбора кадров для командирования на работу за границей становились необоснованными. До этого, не секрет, существовало мнение о том, что во все зарубежные командировки направляют только определенный круг, одних и тех же «блатных» сотрудников.

В появлении этих слухов были объективные и субъективные причины. Как правило, командировали людей за границу не только профессионалов высокой квалификации, но и «проверенных», которые были политически подкованными и морально устойчивыми, т. е. отвечали требованиям Отдела ЦК КПСС, который принимал окончательное решение по каждому выезду. Только такие попадали в обойму.

При новом подходе предлагалось рассматривать на Комиссии предложения, поступающие от руководителей подразделений по включению их сотрудников в состав резерва заграничных кадров и в списки командирования на практику.

Комиссия должна была давать оценку каждому кандидату и представлять обоснование. Правление рассматривало заключения Комиссии и утверждало сотрудников для командирования на работу за границей. При создании Квалификационной Комиссии встал вопрос, как ее назвать, вначале предлагалось назвать Аттестационной, но Юрий Александрович Иванов — Председатель Правления Внешторгбанка СССР — Первый заместитель Председателя Правления Госбанка СССР вообще был против создания каких-либо комиссий, т. к. считал, что это дополнительная бюрократическая надстройка — все эти вопросы и так решает Правление.

Юрий Александрович после некоторого сомнения в необходимости создания Комиссии в конечном итоге согласился с данным предложением. Однако против названия «Аттестационной» возражал начальник Договорно-правового управления Дмитрий Леонидович Иванов, поскольку в тот период с этим названием была связана государственная аттестация сотрудников, а нам необходимо было решать вопросы чисто внутренние и иного характера. Было принято решение остановиться на более нейтральном названии: «Квалификационная» комиссия. Было разработано и утверждено Положение о Комиссии и персональный ее состав. Комиссия собиралась на свои заседания по мере необходимости.

Первым Председателем Комиссии был назначен Заместитель Председателя Правления А. С. Маслов, еще недавно работавший начальником Управления иностранных банковских кредитов. Заседания он проводил неформально, все готовилось тщательно, особенно кандидаты. Александр Степанович был требовательным, но справедливым особенно в части отбора кандидатов. После назначения А. С. Маслова Председателем Правления Моснарбанка комиссию возглавил Виктор Владимирович Геращенко, и руководил ею вплоть до перевода на работу в Госбанк СССР — Председателем Правления.

В состав комиссии входило, как правило, 9–11 человек: начальники ведущих управлений, представители общественных организаций. Я также, входил в ее состав.

На заседаниях проводилась практически «аттестация» двух-трех кандидатов на одно освобождающееся в совзагранбанке место.

При отборе кандидата для зачисления в резерв заграничных кадров учитывались: должность, стаж работы в банке, опыт краткосрочных заграничных командировок, профессиональный уровень, деловые и организаторские качества, степень знания иностранного (ых) языка (ов), моральные качества, опыт руководящей работы, семейное положение, возраст детей (учитывая, что не во всех странах были средние школы для советских служащих), проходил ли он стажировку и т. д. А также работал ли кандидат ранее за границей, когда вернулся из последней командировки и каковы результаты его пребывания на предыдущей должности за рубежом, какие специальности он и там освоил, на каких направлениях специализируется. Разрыв между заграничной работой должен был составлять не менее 3 лет, хотя изредка были и исключения для руководителей, и, не дав им отбыть положенный срок, их переводили на работу в другой совзагранбанк.

В то время особо учитывались при рассмотрении кандидатур такие факторы, как партийность и семейное положение.

У беспартийных и холостых шансов было меньше, а женщин на работу за границу не направляли вообще, так как, пришлось бы тогда вместе с ними направлять и их мужей, но, за границей мужьям негде было работать, а быть на иждивении жены в советское время было не принято.

Кадровая политика в банке всегда строилась очень разумно. На каждого молодого специалиста, приходящего из института, в основном из Московского финансового либо из МГИМО, разрабатывался индивидуальный план его роста. Надо сказать, что к студентам начинали присматриваться задолго до их прихода на работу. Будущий сотрудник — выпускник попадал под наше внимание до прихода в банк на производственную практику, т. е. за год до окончания вуза, в этом заслуга отдела кадров центрального аппарата и в первую очередь его начальника В. К. Богданова.

Распредившись, молодые специалисты, вне зависимости от блата и социального положения родителей, попадали на работу в операционные

подразделения, где в течение года их обучали навыкам работы и в то же время к ним присматривались, как они справляются с достаточно рутинной работой — первичными банковскими документами. Далее в зависимости от уровня подготовки и психологических особенностей молодых специалистов их распределяли по управлениям.

Элитными тогда считались: Валютное управление, Управление иностранных банковских кредитов, Управление коммерческих операций с драгоценными металлами (где был и «золотой» дилинг), а также Управление кредитования внешнеэкономических связей, Управление организации международных расчетов по экспорту и импорту товаров и услуг, а позже и Управление советских банковских учреждений за границей, в котором работали, как правило, сотрудники, уже имеющие опыт работы в совзагранбанках.

Но наиболее элитными были:

Отдел валютных операций Валютного управления, где осуществлялись валютные «спекулятивные» сделки. Работали там в основном ребята в возрасте до 30 лет, а руководителями были тоже тогда молодые (до 40 лет), но уже более опытные, профессионалы своего дела, часто прошедшие ранее эту школу и в совзагранбанках. А. Н. Янушкин, С. Т. Трошин, А. И. Лукин, Н. А. Товстенчук, Е. В. Тихонов, А. А. Симаков, О. Н. Овчиникова, М. А. Зайцев, С. А. Осинягов, В. С. Виноградов, А. А. Алтунин, М. Ю. Комиссаров, Е. В. Ульянов, А. Т. Тимохин, А. Ю. Борзунов и многие другие.

Отдел финансовых операций и экономического анализа, в разные годы его возглавляли: А. А. Дерябин, А. И. Акимов, С. Н. Дергачев, А. Е. Четыркин, позже А. И. Акимов возглавлял Донау-банк г. Вена, его в «Донау» сменил А. Е. Четыркин, а С. Н. Дергачев в Ост-Вест Хандельсбанке сменил С. М. Бочкарева.

Отдел банков стран Европы, Северной Америки и Австралии, где были заняты многие уже опытные сотрудники, которые также работали за границей. Были там и молодые ребята, но уже прошедшие стажировку за границей, а иные и работавшие в совзагранбанках. Так, в 1985 году в отделе старшим экономистом работал С. И. Колотухин, спустя лет 10, пройдя стажировку за границей и проработав несколько лет в «Эйробанке» Париж, он возвратился в Москву на должность заместителя Председателя Правления Внешэкомбанка СССР, а затем работал Заместителем Министра финансов России.

Отдел банков стран Азии, Африки и Латинской Америки возглавляли в разные годы, В. Т. Корнеев, В. И. Форосенко, Е. В. Красавцев — все они прошли хорошую школу, работали за границей. В. И. Форосенко в начале 90-х годов создал «Петрокомерцбанк», затем возглавлял Банк «Империал».

Управление иностранных банковских кредитов, в разные годы возглавляли А. С. Маслов, В. Б. Судаков, позже они работали руководителями совзагранбанков, а В. Б. Судаков, Ю. Н. Кондратюк, Ю. В. Тверской

и другие были в числе создателей Международного Московского банка. В УИБК работали достаточно опытные специалисты: И. К. Нигметзанов, В. А. Риго, А. С. Житник, Л. Н. Рыбакова, П. И. Горбацевич, О. П. Тетерский, А. С. Роганов, В. В. Вертушкин, В. А. Рошаль, С. Г. Попов, которые в последующем возглавляли крупные подразделения в ведущих банках, в том числе, в иностранных и международных, руководили и руководят российскими коммерческими банками.

Толковые ребята, имеющие хорошее образование, прошедшие «школу Внешторгбанка, Внешэкономбанка», знающие порой несколько иностранных языков, в последующем становились хорошими специалистами и руководителями. Уверен, что эти люди пронесут в своем сердце этот период жизни, который определил их дальнейшую судьбу, как доброе воспоминание.

Такой системы подготовки кадров, к сожалению, в настоящее время нет, сейчас всем подавай готовых специалистов, молодые специалисты уже никому не нужны, их даже перестали распределять, а те, кому 50 и больше, тем более, остаются не у дел.

А мы стремились сделать так, чтобы знания и опыт среднего и старшего поколения сочетался с мобильным мышлением более молодых сотрудников.

Независимо от подразделения, как правило, ко всем молодым специалистам прикреплялись наставники. «Молодёжь», пришедшую на работу в Валютное управление, очень трогательно опекала наш ветеран — умная, опытная, внимательная, но в то же время строгая и требовательная женщина Федосья Петровна Евсеева (она была 1915 года рождения) — заместитель начальника Валютного управления.

Говорили, что у нее в разные годы постигали азы валютного дела почти все руководители Внешторгбанка СССР, для молодежи она была живой легендой. Федосья Петровна постоянно учила молодых уму-разуму, порой прорабатывала их, но никогда не давала в обиду, тем более, если наказать их хотел кто-то «чужой». Говорили, что она носится со своими цыплятами, как курица-наседка. Помню, как однажды на собрании отдела валютных операций довольно бурно обсуждали поведение одного сотрудника Константина Кольцова его же товарищи: жестко, но справедливо выступали Миша Зайцев, Валера Чичерин, Сережа Осинягов, да и сама Федосья Петровна, однако когда дело дошло до принятия решения, она была категорически против строгого наказания. Мне тогда показалось, что Константин сделал для себя правильный вывод после хорошей товарищеской взбучки. А суть обсуждения заключалось в следующем: Кольцов для того, чтобы в глазах руководства банка выглядеть перспективно мыслящим специалистом, бегал на прием к Председателю банка со своими скороспелыми, непроработанными предложениями по вопросу «рыска операций», на первый взгляд предложения казались привлекательными, однако при последующей глубокой проработке данного вопроса выяснялось, что его предложения по существу нереализуе-

мы. Но он продолжал настаивать, на том, что руководство управления в лице Юрия Николаевича Кондратюка, не хочет замечать его рвения, а следовательно, продвигать по службе.

В банке по инициативе отдела повышения квалификации кадров (руководитель А. С. Львова, человек-«огонек») была создана «Банковская школа». Разработана программа курса, а руководители подразделений (тоже старались брать тех, кто помоложе) в течение 6 месяцев один раз в неделю проводили занятия, рассказывали, чем занимаются их подразделения и как взаимодействуют управления и отделы банка между собой. Делалось это для расширения кругозора у молодежи.

Проработав в Банке от трех до пяти лет и показав себя с лучшей стороны, как правило, сотрудник включался в список для командирования на практику за границей. В нем было более 50 человек, это не означало, что кандидат будет командирован именно в этом году, хотя большинство и выезжало. Список кандидатов для командирования на практику был мобильным. Поэтому он составлялся на два года, в дальнейшем мог дополняться. Тем не менее у ребят уже была надежда, что направят за рубеж обязательно. План на очередной год утверждался уже Правлением, за год проходили стажировку более 30–40 человек. Для тех, кто выезжал, это было здорово, но каково было их руководителям, поскольку в каждом из отделов в течение года отсутствовало по несколько человек в течение 3 месяцев. С них тем не менее спрашивали работу в полном объеме.

И вместе с тем, определенная руководством задача по повышению профессионального уровня специалистов ставилась во главу угла.

В разные годы срок стажировок составлял от полугода до года и более, после чего порой оставляли практикантов на работу. В 80-е годы срок сократили до 3 месяцев, в отдельных случаях его продлевали до 6 месяцев. Это позволило охватить большее число сотрудников, тем самым, расширяя их кругозор, повышая уровень квалификации и совершенствуя иностранный язык. За рубежом они принимали участия в семинарах, знакомились со специалистами аналогичного профиля в ведущих иностранных банках и т. д. Ребята могли посмотреть, как реально действует рыночная экономика. Вначале, когда был сокращен срок стажировок, были среди руководящего состава противники этого, они аргументировали свое мнение тем, что через год практиканты приезжали в те же банки уже руководителями отделов, а иностранные сотрудники, помнили их практикантами. Это как бы не способствовало укреплению авторитета советского руководителя! Однако надо отметить, что рядовые сотрудники банка, прошедшие практику за границей, никогда не направлялись на руководящие должности в совзагранбанки. Более того, к моменту командирования на работу нашего специалиста, профессиональный уровень специалистов был выше, чем у рядовых сотрудников, а подчас и некоторых руководящих иностранных работников. Краснеть Внешторгбанку за своих посланцев не приходилось ни

разу, поскольку уровень подготовки и сам подход отбора был на высоком уровне.

Как, наверное, помнит читатель, живший в советское время, для того чтобы поехать в капиталистическую страну, вначале надо было съездить в социалистическую. Чтобы, видимо, от контраста рассудком не помутиться.

Каждый работник Внешторгбанка, включенный в состав резерва, знал своих конкурентов. В этом, конечно, была некоторая тонкость. Но зато он мог реально себя сравнить с коллегой и поднажать на язык, если он проигрывал в этом компоненте, или серьезней заняться теорией.

При Внешторгбанке СССР были созданы хорошие Курсы иностранных языков.

В создании Курсов иностранных языков банка принимали участие начальник отдела повышения квалификации кадров Александра Семёновна Львова и директор курсов Светлана Александровна Шевелева, перешедшая из Министерства внешней торговли СССР, где работала зам. директора курсов иностранных языков. Штат преподавателей на первом этапе формировался в основном из числа специалистов, перешедших в банк вместе с С. А. Шевелевой. Да и обучение вначале проходило по учебным пособиям, разработанным для работников внешней торговли, а нам, для банкиров, нужны были свои учебники и методические разработки, т. е. имеющие свою специфику в терминологии и деловой переписке. А для этого необходимо было создавать свою учебную базу. С моей подачи стали направлять за границу на стажировку и преподавателей иностранных языков, чтобы они могли совершенствовать свои знания, находясь в стране носителей языка, учились составлять деловые письма и документы на иностранных языках, обучались особенностям ведения зарубежного делопроизводства.

Пройдя стажировку, преподаватели разрабатывали учебные пособия с учетом особенности той или иной страны, где были наши совзагранбанки.

Состав преподавателей был высоко профессиональным: О. Б. Какорина, С. В. Пономаренко, Е. В. Новоковская, М. Г. Аракелян и многие другие. Поэтому им удалось разработать за очень короткое время методические пособия, которые соответствовали банковским требованиям. Это, безусловно, способствовало улучшению учебного процесса. Слушателями курсов были сотрудники банка, которым был необходим иностранный язык по работе. По итогам обучения (3 года) руководитель курсов С. А. Шевелева, представляла в Управление кадров и управление делами информацию о посещении занятий и об уровне знания языка тех или иных сотрудников, в частности, находящихся в резерве. Издавался по банку приказ на тех, кто успешно сдал экзамены, и за знание иностранных языков шла доплата к должностному окладу. За знание одного иностранного языка — 10%, а за два и более — 20%. Арабский, японский, китайский и другие языки, приравненные к ним по сложности, сразу оце-

нивались в 15%. Это было необходимо и полезно, так как надбавка к должностному окладу была стимулом в материальном выражении и важным фактором для служебного роста.

Во многих наших банках за рубежом для проживания стажеров были выделены специальные помещения. В Лондоне, например, стажеры размещались в домах в районе Хайгейта, где проживали советские сотрудники Моснарбанка, стажерам там выделялось помещение на первом этаже.

Однако мы старались не перегружать семьи работающих сотрудников — за год у каждого проживало по 1–2 стажера. Когда у Моснарбанка «появился жирок» в конце 80-х годов, руководство решило купить для практикантов отдельное здание. Сделали в нем неплохой ремонт, но без перепланировки помещений. В результате комнатки на двоих были крохотными, в них с трудом вмещались две койки и столик. Позаниматься вечером там было невозможно! Всего на трех этажах размещалось одновременно до 10 человек (женщин и мужчин). На первом этаже в доме была кухня, где ребята и девочки могли приготовить еду и поесть, там же была установлена стиральная машина, а рядом размещалась комната отдыха для просмотра телевизора. Все было бы нормально, если бы не мизерные комнатки на двоих и нехватки туалетных помещений — на всю команду (часто разного пола) был один санузел и одна ванна на верхнем этаже. По утрам там происходило столпотворение. Спешили на работу, надо было привести себя в порядок и еще успеть позавтракать. В результате с утра все уже были заведенными.

Будучи в совзагранбанках, я знакомился с условиями прохождения практики нашими сотрудниками, а также интересовался условиями быта, культурного отдыха и т. д. По завершении командировки проводил итоговое совещание у руководства совзагранбанков. В 1989 году данное совещание было проведено в помещении «нового» здания, где размещались практиканты. На совещании присутствовали заместитель Председателя Правления Моснарбанка Сергей Коньчев и финансовый директор Андрей Ачкасов (он, к сожалению, скоропостижно скончался в возрасте 50 лет), Председатель Правления А. С. Маслов отсутствовал, поскольку на тот момент выехал в отпуск.

В ходе совещания было обращено внимание руководства банка на недопустимость существовавших условий проживания и быта наших практикантов и на необходимость срочного устранения отмеченных недостатков, в противном случае было предложено переселить ребят в дома к совзагранработникам, где они ранее находились.

Об итогах командировки и моих замечаниях и предложениях я по прибытии в Москву доложил руководству Внешэкономбанка СССР.

Это не понравилось А. С. Маслову, поскольку он узнал о моих замечаниях не первым. Поэтому, придя ко мне, уже обиженный, с претензиями, он спросил меня: «Что Вас не устраивает в «новом» здании?!»

Как выяснилось, Александр Степанович сам не был в этом доме, поэтому не мог знать о его недостатках.

Учитывая то, что Александр Степанович был требовательным, понимающим руководителем, им после нашего разговора были приняты меры по наведению соответствующего порядка. В результате, все было переделано чрезвычайно быстро и удобно для практикантов. Столь подробно я остановился на этом случае, чтобы показать насколько неформально все мы относились к такому важному для нас вопросу, как повышение профессионального уровня в период прохождения практики нашими сотрудниками и устройством их быта. Такая система была во всех совзагранбанках.

Управление кадров до 1986 года возглавляла член Правления, начальник управления Евдокия Васильевна Тимошук, прекрасный человек и специалист высокой квалификации. После окончания финансового института многие годы она работала на разных участках во Внешторгбанке СССР, это были люди старшего поколения, у которых можно было учиться не только профессии, но и делиться жизненным опытом.

Вообще в тот период было принято так: прежде чем человека назначали на руководящую должность, он должен был пройти, если не все, то, во всяком случае, основные участки и ступени профессионального роста.

Хотелось бы вспомнить еще некоторых высоких профессионалов своего дела.

Высоко ценили сотрудники за профессионализм начальника Управления организации международных расчетов по экспорту и импорту товаров и услуг — члена Правления Лидию Александровну Аксенову, хотя и боялись ее за мужской, как многим казалось, характер. На самом деле она была добрым человеком.

Всесоюзное объединение по расчетам за экспортные товары возглавляла Роза Ивановна Маркова. Многие выпускники вузов прошли эту «кузницу кадров», где начинали они свой путь «молодого бойца». Эта прекрасная женщина, несмотря на колоссальную загруженность, долгие годы передавала профессиональные знания и опыт работы молодым специалистам, и непосредственно на рабочих местах, и в период обучения их в Банковской школе.

В 90-е годы ею были обучены конкретным банковским операциям многие сотрудники вновь создаваемых коммерческих банков России. Написала она и ряд очень полезных брошюр по международным расчетам.

Наше подразделение и управление социалистических стран курировал заместитель Председателя Правления Василий Власович Левченко. О нем тоже остались наилучшие воспоминания. Он был добрым и отзывчивым человеком, участником Великой Отечественной войны, где был ранен, в общем, прошел хорошую школу жизни.

Потом наступила черед молодых руководителей.

Управление делами, возглавляли в разные годы: Женья Гревцев, Володя Сушко, Вадим Лисовский — это были профессионалы новой формации, поработавшие многие годы в совзагранбанках. Дело в том, что было принято правильное, на мой взгляд, решение — кадрами должны занимать-

ся молодые, перспективные руководители. Это позволило поднять их статус, а молодым руководителям — познать искусство руководства большим коллективом людей. К тому моменту они были уже опытными банкирами, прошедшими «школу» как во Внешторгбанке, так и работая за границей. Поэтому они могли сочетать полученные за рубежом знания о работе с людьми, с имеющимся богатым опытом работы с кадрами в нашей стране, и, в частности, во Внешторгбанке СССР. Таково было решение нового Председателя Правления Внешэкономбанка СССР Юрия Сергеевича Московского.

В связи с тем, что у меня уже был пятнадцатилетний опыт работы с ребятами из ЦК КПСС, так и с их соседями из Комитета, проблем во взаимоотношениях у нас не было. Еще когда я работал в Бауманском РК ВЛКСМ, в этом районе на учете стояли коммунисты ЦК КПСС, Совмина и многие из моих коллег пополнили их ряды. В результате, когда Евдокия Васильевна однажды съездила со мной в ЦК и увидела, как меня там принимают, она это отметила на парткоме и предложила по всем поводам, относящимся к заграничным кадрам, посылать в ЦК Иванова. Я тогда подумал: «Все! На мне поставят крест!» И действительно вокруг меня тогда начались интриги — кому хочется иметь подчиненного с такими выходами наверх!

В конце 80-х годов меня приглашали на работу в ЦК КПСС, но уже веяло переменами, и ребята из Отдела ЦК сказали, чтобы я не спешил. В скором времени наш Отдел ЦК объединили с Международным Отделом — было проведено сокращение, а потом наши вопросы и вовсе передали в Совмин СССР, вместе с работниками Отдела ЦК.

Как я говорил, резерв заграничных кадров мы с коллегами в Госбанке уже не согласовывали. Более того, когда нас сделали главными по оформлению и командированию специалистов за границу, они начали откомандировывать свои кадры в наше распоряжение и те, на общих основаниях, проработав на конкретном участке определенное время и пройдя успешно Квалификационную комиссию, могли быть командированы на работу в совзагранбанк. Их трудовые книжки при этом хранились у нас. В сферу задач Комиссии входил и анализ того, как сотрудники Внешторгбанка справляются со своими задачами во время работы за границей. И чего уж скрывать, как там себя ведут. И, честно скажу, проколов практически не было. Может быть два-три. У сотрудника Владимир Андреевич Козлова в конце 80-х годов, когда он работал в представительстве в Сирии, в его служебном «Мерседесе» разбился сын. Бывали моменты, когда ребята выпивали, может быть, несколько больше, чем положено.

Так, помню, Олега Михайловича Прексина, к которому у Председателя Правления Внешторгбанка СССР Юрия Александровича Иванова были вопросы по одной из «поездок», долгое время не хотели никуда выпускать за границу. И лишь после целого ряда обсуждений у руководства

и согласований в Отделе ЦК, решили все-таки командировать в Венгрию. Только после этого он начал активно выезжать за границу.

А в 1992 году Прексин стал директором от России в Европейском банке реконструкции и развития, я с ним встречался в Лондоне в 1995 году. Я привел этот пример лишь для того, чтобы было понятно, что не всегда ставили окончательный «крест на карьере человека», даже если он оступался, ему всегда оставляли шанс.

Конечно, чрезвычайным событием была смерть зампреда Внешторгбанка СССР А. Р. Макеева в Цюрихе во время проведения проверки. Но Альберт Родионович был очень больным человеком. Из-за этого он даже под разными предлогами не приносил в банк медицинскую справку. Перед ЦК каждый раз приходилось выкручиваться, так как, если бы они ее увидели, Макеев стал бы невыездным до конца своих дней. Помню, как он, сидя за столом и разговаривая по телефону, ронял руку с трубкой, отключаясь на миг. Болезнь он переносил на ногах, т. к. болеть было некогда. В банке Альберта Родионовича все уважали, а валютчики даже повесили у себя на стене его фотографию. Долгие годы она была у них, как реликвия. Когда произошло то трагическое событие, мне позвонил Юрий Александрович Иванов и спросил, где справка Макеева. Пришлось напомнить ему о том, что её нет, и он это должен бы знать лучше меня. В Швейцарии же была в тот период критическая ситуация и Альберт Родионович, конечно, как ответственный человек, сильно перенервничал.

Разбираться со сложившейся финансовой ситуацией в банке поехал Владимир Николаевич Горюнов. На нем лежала задача подготовить банк «Восход Хандельсбанк» к преобразованию в отделение Внешторгбанка. Вместе с ним были командированы Андрей Четыркин, Игорь Ситнин и, если я не ошибаюсь, еще и Евгений Мягков из Госбанка. В Цюрихе оставались советские сотрудники. Несчастье произошло тогда и с финансовым директором, работавшим там. Он активно занимался с комиссией выявлением причин кризиса, но болел, у него при этом была высокая температура. Как мне рассказывали, болезнь тогда он перенес на ногах, и в результате у него отказали почки. В Москве, спустя несколько месяцев, ему сделали операцию по пересадке донорской почки, но вскоре после операции он скончался.

Вот такие печальные истории связаны с «Восход Хандельсбанком».

А спустя года два-три, там же произошел первый и на тот момент единственный случай, когда сотрудник Внешторгбанка стал невозвращенцем. Зная Игоря Ситнина, я до сих пор уверен, что это была инициатива его «деловой» жены. Я помню ее по беседе с членами семей мы обязательно встречались перед выездом, особенно с теми, кто ехал первый раз), уже тогда она произвела впечатление чрезмерно активного человека. Но это не повод для отказа в поездке мужа.

У Игоря закончился срок пребывания в Отделении Внешэкономбанка в Цюрихе, и по рассказу его коллег, он назначил день и час прощального банкета в банке. Все собрались, ждали его в назначенный час, а он не

пришел. Подождали еще, начали звонить домой по телефону, никто не ответил, пошли в его квартиру, запасными ключами открыли ее и на столе нашли записку. Я встречался с его мамой, она очень переживала это и никак не могла поверить в случившееся. Дядя его, Всеволод Ситнин, в то время был заместителем министра финансов СССР, очень приятный и толковый человек. Из-за племянника он имел массу неприятностей. Я его знал лично, когда-то вместе с ним в составе правительственной делегации мы выезжали в Индию.

Вообще у нас, конечно, работало много детей очень высокопоставленных родителей, ну, наверно, как в Министерстве внешней торговли, Министерстве иностранных дел и др. Даже на Секретариате ЦК КПСС в период «гласности» рассматривался этот вопрос. Но никакого нарушения законодательства не было отмечено. Не было высказано даже серьезных замечаний. Наши руководители были мудрыми людьми. Как я уже говорил, все эти ребята после окончания института вместе с остальными сотрудниками батрачили в операционных подразделениях, на общих основаниях зарабатывали право на свою перспективу профессионального роста, поездки за границу в краткосрочные командировки, стажировки за границей, включение в резерв и, наконец, возможность выезда на длительную работу за границей. Но что сделаешь, если в спецшколах, на дополнительных занятиях с учителями (репетиторами) многие из них получили очень неплохие знания, свободно говорили, как минимум, на одном, а то и на нескольких языках. Они объективно становились, как правило, сильными специалистами, в подтверждение этому могу сказать, что многие из них занимали и занимают большие государственные должности: Сергей Колотухин — бывший заместитель Министра финансов России, Александр Хлопонин — Губернатор Красноярского края, Михаил Зайцев — Первый заместитель Губернатора Тверской области. До недавнего времени в Центральном банке работали: Председателем — Виктор Владимирович Геращенко, заместителем Председателя — Владимир Николаевич Горюнов, Первым заместителем Московского Главного территориального управления ЦБ РФ — Владимир Петрович Колбаев; руководителями и заместителями руководителя департаментов Александр Рыченков, Виктор Вечера и др.

Председателем Правления Межгосбанка — Анатолий Валерианович Туркадзе; Президентом Московской Межбанковской валютной биржи — А. И. Потемкин, Генеральным директором Фондовой биржи высоких технологий — В. С. Виноградов; Руководителями коммерческих банков: Газпромбанка — А. И. Акимов, Международного Московского Банка — Ю. В. Тверской, Российского Банка Развития — С. П. Крюков, Народного Доверительного банка — О. П. Тетерский, список можно было продолжать бесконечно долго. Пусть меня простят те, кого я не упомянул, но я, по-прежнему, ко всем нашим отношусь с уважением, независимо от того, где бы они ни работали и кем бы они не были, желаю всем здоровья, удачи и успехов.

Вообще у нас был сильный состав банкиров. Даже в ежегодно публиковавшиеся в 80-е годы списки 1000 лучших банкиров мира входили наши В. В. Геращенко, Т. И. Алибегов и Ю. В. Пономарев.

К сожалению, годы делают свое дело, многие уже на пенсии, желаю им здоровья, а иных уже нет с нами, вечная им память.

Зарабатывали наши сотрудники на уровне своих коллег в министерствах. Во время работы в совзагранбанках, конечно, условия для советского человека были привлекательными, несколько лучше, чем у торгпредских и посольских коллег. Хотя и приходилось по решению свыше 80–90 % зарубежной банковской зарплаты сдавать. У них в результате оставалось по 1000–1200 долларов (у директоров). Что, по тем временам, было очень прилично. Им удавалось скопить средства для больших покупок. Тем более, что жилье предоставлялось бесплатно (платили только за коммунальные услуги), в распоряжение давался хороший автомобиль. Любопытный случай был в Бонне. Секретарь ЦК КПСС, проводивший в Посольстве СССР в ФРГ в начале 80-х годов какое-то совещание увидел, что банкиры Ost-West Handelsbank приехали на «Мерседесах», а Председатель банка на более новой, даже чем у посла, модели. наших коллег обвинили в нескромности. А куда деться, марку надо было держать, патриотизм здесь был неуместен, на «Ладах» в немецкий банк не приедешь. Тем не менее, пришлось им оперативно менять автомобили на BMW последней марки.

Уровень зарплаты зависел и от величины выезжающей семьи. Так что за рост рождаемости тоже тогда боролись экономическими методами. Если по каким-то причинам жена с детьми возвращалась на родину, тотчас же издавался приказ, и зарплата (рублевая часть) сотрудника пересчитывалась. Дети учились в школах при советских посольствах. Проблемы были в тех странах, где не было вообще школ, либо обучали только до 8 класса. Так, советской школы не было во Франкфурте-на-Майне, ближайшая же находилась в Бонне. Дети некоторых работников жили там, в интернате, а с учениками младших классов занимались дома, а 1–2 раза в месяц возили на собеседование, получение заданий или инструктажа. Совсем не было школ в Сингапуре, Ливане, и в Цюрихе.

Что касается свободы передвижения, что работники совзагранбанков внутри страны могли перемещаться без ограничений, но для посещения иной страны с деловым визитом они должны были быть предварительно включены в план командировок, который утверждался Москвой, а при необходимости срочного выезда, согласовывался с руководством Внешэкономбанка. В нашем отделе была сотрудница М. М. Жукова, которая фиксировала все эти перемещения.

После событий 1991 года в нашей работе вначале изменилось немного. Просто курировать нас стали не из ЦК, а из Совмина. Но даже люди во многом остались те же, но спустя 1–1,5 года вопросами оформления паспортов для граждан стали районные ОВИРы, а госслужащими занялся

МИД. В посольства мы стали выходить самостоятельно, это значительно сокращало время оформления на выезд, хотя появились и свои сложности технического характера.

В 1992–1993 годах, естественно, вообще все изменилось. Этот период жизни для многих был непростым, при Внешэкономбанке СССР был создан Комитет по оперативному управлению Внешэкономбанка. Его первым руководителем был Ю. В. Пономарев, который одновременно исполнял обязанности Председателя Эйробанка в Париже, т. е. ему приходилось находиться между Москвой и Парижем, так что попасть для обсуждения вопросов к нему можно было только после 22 часов. Затем этот Комитет возглавил Ю. В. Полетаев, который также руководил одновременно и Внешторгбанком России.

Тогда же произошли действительные изменения у совзагранработников, в первую очередь в трудовых взаимоотношениях с работодателями. Их перевели на контракты, которые заключались в Москве. Документы приходилось заново составлять, с учетом законодательства той или иной страны. Зарплату перестали у них отнимать, но теперь работавшим за рубежом приходилось самим платить за квартиры и за машины. Многие поэтому для экономии переехали в новые, менее дорогие апартаменты.

Решением Правления Внешэкономбанка в 1992 году я был освобожден от занимаемой должности и назначен зам. представителя Внешэкономбанка в Праге. Однако мне не пришлось там работать, т. к. 13 января 1992 года Р. И. Хасбулатов, бывший Председатель Верховного Совета России издал Указ о передаче советских банковских учреждений Внешторгбанку России, при этом, из каких источников будет осуществляться их финансирование, не было определено. Так было принято судьбоносное для всех совзагранбанков решение. В период 1992–1993 годы судьба совзагранбанков была сложной и не совсем понятной, но они оправились от всех потрясений, благодаря усилиям многих наших руководящих работников. И, что самое главное, были сохранены для государства.

