

Александра Михайловна
Козырева

Козырная дама банковской системы

В 1971 году после окончания Калининского политехнического института, получив специальность инженера-строителя, я устроилась на работу в технический отдел Калининской областной конторы Стройбанка СССР. Наш отдел контролировал строительство государственных объектов: проверял технико-экономические обоснования проектов, сметы, правильность применения расценок, делал контрольные обмеры, проверял правильность отражения их в актах выполненных работ и т. д.

Карьера по тем временам формировалась достаточно быстро. Этому способствовало мое рвение к работе (я всегда была трудоголиком), и мне очень повезло с учителями: управляющая областной конторой Стройбанка М. Д. Цветкова была очень авторитетным руководителем, а мой непосредственный начальник Е. В. Панфилова была женщиной мудрой, требовательной, умевшая найти и развить индивидуальный талант в каждом молодом сотруднике.

В результате к началу банковской реформы 1987 года я работала в должности заместителя управляющего Калининской областной конторой Стройбанка СССР.

Калининская областная контора Жилсоцбанка

Постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 года № 821 были созданы шесть специализированных самостоятельных друг от друга банков. Начался процесс деления клиентуры, деление коллективов, соответственно набранным объемам (сколько человек нужно передать в тот или иной банк), а также назначение руководителей на должности.

22 октября 1987 года меня назначили на должность начальника управления Жилсоцбанка Калининской области. Это назначение было крайне неожиданным, ведь в банке я курировала не экономические, а исключительно технические вопросы. Кроме того, у меня не было экономического образования. А тут — возглавить банк! Тем не менее вызвали в обком партии и сказали, что, посоветовавшись, решили предложить именно мою кандидатуру. Поехала на собеседование в Москву. С председателем республиканского Жилсоцбанка Михаилом Степановичем Корыхаевым

до этой встречи мы не были знакомы, в работе он меня не видел, поэтому и отнесся с предубеждением: «Что, мол, может понимать инженер в банковской деятельности. Это вам не контрольные обмеры делать!» Назначение мое он не подписал.

Так бы и уехала обратно, если бы не один из замов председателя союзного



А. М. Козырева

1971–1985

Инженер,
с 1979 года начальник
технического отдела
Калининской областной
конторы Стройбанка СССР

1985–1987

Заместитель управляющего
Калининской областной
конторой Стройбанка СССР

1987–1991

Начальник Калининского
областного управления
Жилсоцбанка СССР

1991–1992

Председатель правления
коммерческого банка
«Тверьуниверсалбанк»

1992 — наст. время

Президент Акционерного
коммерческого банка
«Тверьуниверсалбанк»

банка, у которого я прошла собеседование до Коряхаева. Он убедил меня на следующий день поехать к председателю союзного Жилсоцбанка. Букато меня принял. Потом часа два я сидела у него в приемной в ожидании решения (скорее всего, он звонил, консультировался с обкомом). В конце концов он меня вызвал, еще поговорили. И Виктор Иванович принял решение — «времени на разборчивость нет: систему необходимо формировать, руководителя нужно назначать, — так пусть поработает год, а там посмотрим».

Я стала первым (и в тот момент единственным) сотрудником только что созданного банка. Работу нужно было начинать с нуля: формировать коллектив, искать помещение, оснащать его мебелью и оборудованием, налаживать работу учреждения.

В первую очередь нужно было подобрать коллектив. Сначала областному Жилсоцбанку дали одно количество людей, а когда мы подсчитали объем работы, поняли, что нас обсчитали. Помню, как ездила в Москву в Госбанк России доказывать, что неправильно распределили штаты. В результате удалось «выщарапать» достаточно много — еще человек 60. Вспоминаю, как писала разные варианты штатного расписания, чтобы, варьируя ставки, найти способ обеспечить достойную зарплату сотрудникам банка (в системе Госбанка зарплаты были невысокие). Благодаря этому удалось привлечь профессионалов. Мы старались воспитывать у сотрудников банка любовь к общему делу. В итоге сложился работоспособный коллектив, команда. Вместе мы и добились такого успеха банка.

Сложность задачи материального оснащения была в том, что никаких средств на это не давалось. Но все же удалось «заложить первый камень». Признаюсь, это было нелегко, зачастую приходилось даже искать обходные пути. Мы арендовали площадь в Госбанке, а они в то время делали реконструкцию помещения. Тогда удалось уговорить начальника управления Госбанка Бездольного, чтобы за счет сметы строймонтажа сделать нам встроенные шкафы (по законам строительства они считаются не оборудованием, а строймонтажем). Естественно, потом все осталось Госбанку, но мы пользовались этим оборудова-

А. М. Козырева

нием как арендаторы и, по крайней мере, могли начать работать. Много усилий и выдумки было приложено, чтобы оснастить банк компьютерами и оргтехникой. Вся подготовка велась в ускоренном режиме, ведь уже с 1 января надо было открываться.

Был еще один очень актуальный для меня вопрос — образование, точнее отсутствие экономического образования. Когда назначили на должность, поступать в институт было уже поздно (учебный год начался), а работать-то надо было сразу. Оставался единственный вариант — самообразование. По моей просьбе один из сотрудников привез всю литературу по банкам капиталистического лагеря, которая была в библиотеках города Калинина. Получилось всего три книги, одна из них оказалась очень удачной — выпущенная в 1986 году книга немецкого автора Родена «Банки, биржи, валюта стран современного капитализма». Эта книга и стала для меня букварем банковской теории.

С самого начала работа в Калининском Жилсоцбанке строилась на основе законов рыночной экономики, нестандартных для советской банковской системы, но благодаря которым мы стали передовым банком. Мы сразу строили отношения с клиентами на партнерских началах не как контролирующая организация (в отличие от Госбанка и Стройбанка, которые были обязаны контролировать государственную дисциплину во всех отраслях). Но настоящий банкир-рыночник получился из меня после реальных контактов с американскими банкирами. Сначала к нам они приехали с обменом опытом: банкир и преподаватель-экономист, а потом в Америку поехала я. Десять дней меня водили по разным банкам, голова «пухла» от объема полученной информации. Очень многое из того, что я видела в Америке, потом применила в Жилсоцбанке и в Тверьуниверсалбанке. Но это было намного позже.

1 декабря 1987 года (немногим более чем через месяц после моего назначения) в Калинин приехали специалисты республиканской конторы с проверкой готовности банка к работе. Проверяли очень тщательно, ведь мое назначение считалось сомнительным. Результатами ревизоры явно остались довольны: хвалить не хвалили, но на общем фоне наш банк выглядел уверенно.

В начале 1988 года в советском банковском деле творилась полная неразбериха с расчетами. Дело в том, что до создания спецбанков юридические лица работали только с двумя банками (Госбанком и Стройбанком). Теперь же, когда у банков поменялись реквизиты и изменились списки их клиентов, образовались завалы на 902-м счете, куда сбрасывались недодобранные суммы платежей (те, что шли непонятно кому и по каким адресам). Так вот, у нас в банке все было разумно, на 902-м счете ничего не было: на этом направлении была создана рабочая группа, которая каждое утро просматривала всю картотеку. Нас даже стали просить помогать другим банкам, — мы направляли своих специалистов в Горький и в другие города разобраться с этим 902-м счетом. Ясно ведь — неразбериха с расчетами в стране — это ЧП.

В январе с проверкой приезжала комиссия уже союзного Жилсоцбанка. А у нас к этому времени все было довольно здорово, удалось много сделать. После проверки меня вызвали на расширенное правление Жилсоцбанка СССР. Вызвали с отчетом, а получилось, что я там делилась опытом, как и что удалось сделать.

В мае позвонил Корыхаев, поздравил с наступающим праздником, сказал, что ошибся во мне, и даже назначил персональную надбавку к окладу. Конечно, было приятно, что он признал свою ошибку, ведь результаты у нашего банка были действительно хорошие.

Переход на хозрасчет

Калининское областное управление Жилсоцбанка СССР интенсивно развивалось и, наверное, благодаря этому удалось добиться того, что нам разрешили перейти на хозрасчет. Дело в том, что в Постановлении о реорганизации банков было записано: «В порядке эксперимента нужно начинать переводить банки на систему хозяйственного расчета». Было очень трудно, потому что мы — «какой-то» Калинин (не Москва или Ленинград). Тем не менее затея удалась. Виктор Иванович Букато, председатель Жилсоцбанка СССР, сказал тогда, что, мол, мы измором взяли. На хозрасчет, кроме Калининской областной конторы Жилсоцбанка были переведены еще две: Московская и Ленинградская.

Новые условия работы дали банку хорошие перспективы развития: в условиях хозрасчета проигрывал только тот, кто не работал, а про нас такого сказать никто не мог. Поскольку мы работали эффективно, мы быстро стали получать прибыль, которая оставалась в нашем распоряжении. Уже можно было покупать современную технику, компьютеры, автомобили, мы могли платить своим сотрудникам достойную зарплату, начали думать о строительстве собственного здания (тогда банк арендовал помещение у Центробанка).

Само слово «акция» многие еще знали лишь понаслышке, когда Калининская областная контора Жилсоцбанка выпустила свои акции. Сами их нарисовали, отдали на размножение в типографию. После того как нам удалось сохранить наше имущество, мы решили поделить его, с помощью этих акций, среди трудового коллектива пропорционально вкладу каждого сотрудника (вклад оценивался размерами заработной платы). Таким образом коллектив банка смог бы стать его первым пайщиком. Но, к сожалению, при регистрации коммерческого банка оказалось, что быть пайщиком может только юридическое лицо, а так как трудовой коллектив им не является, наши акции (на общую сумму 3,5 млн рублей) учтены не были. К началу 90-х годов областная контора Жилсоцбанка уже представляла собой крупную структуру с разветвленной филиальной сетью (изначально было 4 филиала, за два года мы создали еще с десяток). У банка была хорошая репутация. Среди наших клиентов были крупные предприятия тяжелой и легкой промышленности, весь социальный сектор: здравоохранение, образование и др.

А. М. Козырева

В 1990 году в стране активизировались процессы перехода к рыночной экономике. При правительстве (председателем тогда был Николай Иванович Рыжков) заседала комиссия под руководством Абалкина, которая рассматривала отдельные направления и отдельные отрасли промышленности с целью перевода их в новые условия работы. Одно из весенних заседаний комиссии было посвящено переходу на «рыночные рельсы» финансово-банковской системы. На него были приглашены все министры и по одному представителю каждого банка из регионов. Букато пригласил на это заседание меня в качестве выступающей от системы Жилсоцбанка СССР. Подготовилась, выступила. Настоящим признанием стала характеристика, данная академиком Шаталиным. После выступления он назвал меня настоящим, правильно мыслящим экономистом.

Государственный — паевой — коммерческий

В 1989–1990 годах мы направляли предложения в различные инстанции (Госбанк СССР, Жилсоцбанк СССР, Комиссию по экономическим реформам при правительстве) о перестройке банковской системы и реорганизации банков в коммерческие.

Самостоятельно разработали нормативы деятельности коммерческого банка, проект устава, учредительного договора и другие документы. Все эти предложения долго хранились под сукном, никто никаких решений не принимал. А потом в июле, 13 числа, выходит Постановление Президиума ВС РСФСР о передаче спецбанков под юрисдикцию РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». Это было коротенькое постановление, где о реформе было написано немного: «С такого-то числа преобразовать то в это», но абсолютно не был показан порядок реорганизации.

Все документы для организации коммерческого банка у нас уже были готовы, новое название было придумано. Оставалось только пригласить потенциальных учредителей нового банка. На это хватило четырех дней. 20 августа состоялось учредительное собрание Тверьуниверсалбанка. Присутствовало 63 пайщика, в их числе крупные предприятия области, а также областной, городской советы народных депутатов и советы тех районов, где у нас были филиалы. Для укрепления авторитета банка совет директоров возглавил Владимир Анатольевич Суслов, председатель Калининского облисполкома.

Мы повезли документы на регистрацию в Москву. Сразу регистрировать банк отказались (порядок регистрации во вновь созданном ЦБ РСФСР еще не был определен). Но вскоре стали выходить первые инструкции Центробанка. В соответствии с ними требовалось, чтобы все активы и пассивы были переданы ЦБ. После этого старый банк ликвидировался, его клиентские счета передавались вновь созданному банку, а имущество: помещение, оборудование, техника, автопарк — все оставалось в собственности Центробанка и мы могли взять это все только в аренду. Последнее условие не подходило для нас в том плане, что наш Жилсоц-

банк работал на хозрасчете, и все, что мы имели, было заработано «кровью и потом». Конечно, все отдавать не хотелось, и мы поступили следующим образом. Тогда существовал общий фонд производственного социального развития, за счет которого мы приобретали оборудование и обеспечивали своих сотрудников жильем. Все имущество мы как бы продали одной организации, тут же взяли его в аренду, а вырученные с продажи средства вложили в долевое участие в строительство жилья. По инструкции Центрального банка трогать социальные фонды не разрешалось. Позже договор на строительство жилья мы частично реализовали, частично расторгли. Благодаря этому удалось сохранить материальную базу для Тверьуниверсалбанка. Мы все сделали в рамках закона, но, конечно же, в Центробанке были недовольны, меня даже вызывали к председателю российского ЦБ Матюхину. Но эта беседа ничего не изменила, просто затянулся процесс регистрации.

Тверьуниверсалбанк

Регистрация коммерческого банка была процедурой длительной. Обычно требовалось несколько дней, чтобы получить необходимые визы различных департаментов и обойти все инстанции Центробанка.

С Тверьуниверсалбанком получилось так. 14 ноября мне в составе группы советских экономистов нужно было на две недели уехать в Китай по обмену опытом с Торгово-промышленной палатой КНР. Уезжать можно было только в том случае, если банк будет зарегистрирован.

Весь день накануне отъезда мы занимались вопросом получения положительного заключения от ГУ ЦБ на регистрацию банка, и труды увенчались успехом — поздно вечером Бездольный его подписал.

На следующий день мы были в Центробанке с твердым намерением закончить процедуру. Я не стала ходить по кабинетам, а пошла напрямик к руководителю отдела, который занимался непосредственно регистрацией коммерческих банков. Помогла репутация банка. Заведующий взял документы и сам собрал необходимые визы. Осталось только внести Тверьуниверсалбанк в регистрационную книгу. Прихожу, там молодые ребята открывают книгу: следующий номер восемьсот какой-то. «Какой вам номер?» — спрашивают. А я: «Мне бы 777». Посмотрели, что печать у того банка еще не поставлена и написали в этой графе «Тверьуниверсалбанк». Так и получилось, что мы зарегистрированы 14 ноября 1990 года под номером 777.

С 1991 года мы начали делать новую эмиссию акций банка. Одновременно у нас появилось представительство в Турции, благодаря этому мы (первые из провинциальных банков) уже в феврале получили валютную лицензию. К концу года в полную силу заработал московский филиал.

Почему все это получалось, как мы находили свою нишу? Я сама случайно ответила на этот вопрос, когда мне его задали журналисты. На самом деле мы не нишу ищем, мы видим проблему в экономике и находим пути ее решения. Как мы, например, привлекли вклады населения. Когда

в 1990 году вышел закон о банках, он предусматривал право коммерческого банка на обслуживание вкладов населения. Но большинство новых банков не было готово работать с этим инструментом. А тут 1992 год, отпускаются цены, в стране бешеная инфляция, а ставка Сбербанка по вкладам — от трех до пяти процентов. Ставка рефинансирования уже в январе 1992 года поднялась до пятнадцати процентов, а дальше пошло и тридцать, и сорок, и выше. Тогда мы подумали, что даже если платить десять процентов по вкладам, это все равно будет выгодно. Мы очень быстро открыли вкладные пункты прямо на предприятиях, где заработная плата автоматически перечислялась на счет. Многие сами переводили свои сбережения из других банков, потому что наши условия были более выгодными. Так у нас появился новый ресурс — вклады населения.

Московский филиал АКБ «Тверьуниверсалбанк»

Московский филиал Тверьуниверсалбанка был создан в 1991 году, практически сразу после регистрации акционерного коммерческого банка. Я прекрасно понимала, что без выхода на Москву развиваться нельзя. Телекоммуникации и связь были плохие, работа на валютном рынке (фондового рынка тогда еще не было) становилась практически невозможной из-за того, что все нужно было решать «вживую». Имея филиал в Москве, мы получали возможность развиваться в солидное банковское предприятие.

Филиал активно работал, и в 1996 году шестьдесят процентов от объема всего Тверьуниверсалбанка находились именно в московском филиале (притом, что у нас был головной банк и 29 филиалов). И его роль во всех перипетиях банка была соответственной.

В этом была ошибка, нельзя было допускать такой перекося в развитии банка. Я бы не сказала, что не было доверия к работающим там людям, но юридическая ответственность всегда лежит на «головном» банке, а не на его подразделениях. Люди это прекрасно понимают. Поэтому надо было или сразу переносить головной офис в Москву, или не допускать такого роста объемов одного филиала банка.

Многие операции тогда уже можно было бы проводить не через филиал, а через собственно Тверьуниверсалбанк. К тому времени у банка было имя, появились определенные технологии, надежные коммуникации.

Мы начали строительство собственного здания. В ближайшем будущем я планировала перевезти в Тверь Межбанковский расчетный центр. Ведь это был очень большой кусок баланса банка, именно он давал основной вес московскому филиалу.

Когда у Тверьуниверсалбанка начались проблемы, московский филиал сыграл негативную роль. Еще до назначения временной администрации вице-президент Васильев (который фактически возглавлял филиал), поняв, что происходит, предложил мне «красиво обанкротиться»,

да еще и хорошо заработать на этом. Прикинув все активы банка, а банк был богатым, мы действительно могли провести процедуру банкротства таким образом, чтобы в какой-то степени закрыть долги и при этом еще кое-что осталось бы для акционеров. В то время все сотрудники банка были его акционерами. Но меня такой вариант не устраивал.

После назначения временной администрации, они начали «тащить». Например, увели вексельную площадку в Межтопэнергобанк, то есть увели все технологии, программные продукты, инструкции, людей. Потом уже из Межтопэнергобанка забрали в банк МФК, потому что Васильев перешел туда работать. Я хоть и была формально отстранена (не имела права распоряжаться и подписывать документы), но продолжала работать, потому что глава временной администрации сразу понял, что вместе с руководителями банка ему будет проще разобраться во всех тонкостях нашей работы.

Когда я увидела, как ведет себя Васильев, я подготовила проект приказа об увольнении всех руководителей московского филиала (их было семеро), поехала к главе временной администрации (он сидел в ЦБ) и убедила его, что приказ нужно подписать. Конечно, мой шаг вызвал бурю возмущения. Несколько раз Васильев приходил ко мне со встречными предложениями типа «давайте мы с вами уйдем, а ребята останутся». Так он хотел меня отстранить, а «ребята» делали бы то, что он им скажет. Ушел он от меня несолоно хлебавши. Приказ был подписан. Больше я с ними дел никогда не имела.