

Светлана Львовна  
**Дунькова**

### **Нам нельзя забывать, что мы — БАНК!**

Я присоединилась к коллективу Международного Московского Банка в конце 1989 года после того, как проработала 12 лет во внешнеторговом объединении «Стройматериалинторг», в последние годы — в должности начальника валютного отдела. В конце 80-х годов организации с внешнеторговой специализацией попали в водоворот коренной реорганизации системы внешней торговли страны, в результате которой и наш «Стройматериалинторг» перешёл из системы Министерства внешней торговли СССР в ведение Министерства промышленности строительных материалов. О том, как болезненно проходила тогда реорганизация внешней торговли, говорилось и писалось уже немало. Не желая повторяться, я хотела бы только сказать, что сопровождалось она резким падением уровня профессионализма, а также культуры общения нового руководства, и это заставило меня, как и многих моих коллег, кадровых работников внешней торговли, задуматься о смене работы.

Находясь в подавленном настроении, я решила посоветоваться со своим одноклассником, с которым продолжала поддерживать приятельские отношения, укреплявшиеся схожими профессиональными интересами. Этим человеком был Юрий Тверской. И вот он по секрету сообщил мне, что входит в инициативную группу по созданию нового банка в форме совместного предприятия, и пообещал держать в курсе развития событий. До учреждения Международного Московского Банка тогда ещё оставался целый год.

Когда наконец в октябре 1989 года ММБ был учреждён и встал вопрос о наборе кадров, в том числе и в подразделение банка, непосредственно занимающееся привлечением клиентов на обслуживание. Тверской, который к тому времени уже работал в подразделении по проектному финансированию нового банка, сообщил мне, что он может предложить руководству ММБ мою кандидатуру в штат управления клиентских отношений. Он предполагал, что с учётом моей прежней специализации я смогу хорошо понять потребности в банковском обслуживании корпоративных клиентов, занимающихся экспортно-импортными операциями. Именно такие организации и предприятия на первом этапе развития мыслились основными клиентами Международного Московского Банка.

Несмотря на то что предложение было очень интересным и необычным, а психологически я была уже готова перейти на работу в банк, решение



Светлана Львовна Дунькова

**1978–1989**

Экономист, старший экономист, начальник валютно финансового отдела Всесоюзного внешнеторгового объединения «Стройматериалинторг» Министерства внешней торговли СССР/Министерства промышленности строительных материалов СССР

**1989 — по наст. время**

Заместитель начальника отдела клиентских отношений управления клиентских отношений ММБ, главный менеджер-начальник отдела методологии и инструктирования УКО ММБ, главный менеджер-начальник отдела развития и поддержки корпоративных продуктов департамента корпоративных клиентов ЮниКредит Банк

принималось тяжело. На прежней работе всё было понятным и знакомым, я там пользовалась уважением коллег, руководила отделом. А в банке, я прекрасно это понимала, мне предстоит заново пройти путь профессионального становления и в 35 лет освоить совершенно новую, неизвестную мне профессию, а также доказать людям, вместе со мной пускавшимся в сложное плавание и доверившим мне место в одной команде, что я это доверие заслуживаю. В общем, я сомневалась. Принять окончательное решение об уходе меня подвигла очередная служебная командировка, в ходе которой я вновь была вынуждена столкнуться с низким уровнем профессионализма и общей культуры своего нового внешнеторгового руководства.

В результате я вышла на работу в ММБ. Было это за год до того, как банк открыл первый счёт своему первому клиенту. Тогда банк только усиленно готовился к открытию дверей для клиентуры. Акционеры банка и его руководство организовало для своих сотрудников обучение по различным банковским специальностям в таком масштабе и такого качества, которые мне до сих пор кажутся фантастическими. Необходимые программы были предложены и мне, единственному в то время представителю Управления клиентских отношений. Прежде всего я отправилась на стажировку к российскому акционеру — в Промстройбанк, а затем во Францию — в головной офис Credit Lyonnais в Париже, а также в отделение этого банка на Елисейских Полях. Тогда мне очень пригодилось знание французского языка, ведь французы в принципе не очень жалуют чужие языки и особенно английский. Не стоит говорить, насколько это обучение было мне полезно и интересно. А материалы, которые я получила во время своих стажировок в Промстройбанке и Credit Lyonnais, а также копии своих отчётов об этих командировках, я храню до сих пор.

Вместе с тем нужно сказать, что те стажировки в банках-акционерах были посвящены в основном вопросам общего характера, являлись в известной степени обзорными и в основном касались процессов кредитования. Безусловно, для меня, не банковского работника, они были чрезвычайно полезны, но всё же не давали ответа на главный вопрос — как конкретно мне предстоит встретить своего первого клиента, с чего начать? Это сегодня для всех прописная истина, что отношения банка и клиента начинаются с договора банковского счёта. К сожалению, во время своего обучения я не получила достаточно представления именно об этом договоре и других важнейших документах. Как я теперь понимаю, объяснялось это тем, что практика клиентской работы Промстройбанка в ту пору была ещё во многом советской и не соответствовала той,

что требовалась коммерческому банку нового поколения. Специализированных клиентских подразделений в советских банках просто не было, в Советском Союзе перенимать опыт было, в сущности, не у кого. А что касается Credit Lyonnais, то его деятельность, напротив, чрезвычайно опережала нашу банковскую действительность и к тому же строилась на незнакомом законодательстве.

По окончании моих стажировок в период, пока банк ещё не открылся для клиентов, я занималась сбором информации об отечественных предприятиях и организациях, занимающихся внешнеэкономической деятельностью (прежде всего — об экспортёрах), составляя перечень потенциальных клиентов, которых мы в первую очередь хотели бы пригласить на обслуживание в наш банк. Одновременно пыталась составить первую редакцию тарифа комиссионного вознаграждения банка. Однако не очень преуспела в этом деле ввиду полного отсутствия опыта и необходимых знаний предмета. При этом я, что называется, варила в собственном соку, потому что посоветоваться по профессиональным вопросам, встававшим передо мной, как оказалось, было не с кем. В нашем банке в то время каждый сотрудник в немногочисленном коллективе занимался своей узкой специализацией: кто-то готовился стать кредитником, кто-то — операционистом или дилером, то есть сфера их деятельности никак не пересекалась с моей.

Хочу на время отвлечься от своих профессиональных проблем и вспомнить некоторые бытовые эпизоды раннего периода развития банка. Как только банку было выделено здание в проезде Художественного театра (ныне Камергерский переулок), мне и одному молодому человеку из управления проектного финансирования предложили разместиться там — количество рабочих мест, выделенных в то время ММБ Внешэкономбанком в здании на Плющихе, было ограничено. Я переезжала с удовольствием, потому что на Плющихе не имела собственного рабочего места и перемещалась по столам отпускников и командированных. К тому же на Плющихе было почему-то очень холодно, мы сидели в пальто и шубах, а в обеденный перерыв я ходила греться в продовольственный магазин через дорогу.

Наше новое помещение в проезде Художественного театра, когда мы туда переселялись, было в очень запущенном состоянии. Предполагалось, что я и мой коллега своим присутствием «согреем» помещение, перед тем как там начнёт заседать наше правление. Когда же все въехали в новое здание, мне было дано ответственное поручение готовить для членов правления чай и кофе. Для этого я получала от нашего хозяйственника растворимый кофе, чай, лимонную кислоту, сливки, сахар и печенье. Все эти продукты вместе с чайной посудой я развешивала на стенах в полиэтиленовых пакетах на гвоздиках, чтобы они не были доступны мышам, которыми кишели наши помещения. А однажды мне поручили после заседания накормить в ресторане обедом двух наших иностран-

ных членов правления, француза и австрийца. В те времена ресторанный бизнес в Москве был убогим, и мои подопечные с трудом смогли выбрать себе в меню более или менее понятные им блюда, хотя ресторан, в который я их отвела, находился на улице Горького (ныне Тверская), недалеко от Кремля и считался очень хорошим. Нужно отметить, что наши первые иностранные члены правления, насколько я их знала, относились к российским бытовым неурядицам того времени с пониманием, и я никогда не слышала от них каких-либо высказываний, которые показались бы мне, москвичке, обидными или пренебрежительными. Коллектив банка, как я уже говорила, был небольшой, и общались мы довольно активно, кроме того, мне довелось сопровождать некоторых иностранных членов правления в командировках, которые организовывались с целью извещения о начале деятельности ММБ.

Летом 1990 года в моей профессиональной, а также личной жизни произошло очень важное событие: меня представили Н.А. Казаковой, которая была приглашена в наш банк юрисконсультом. Наталья Александровна оказалась удивительным, неординарным человеком, и на всём протяжении нашей совместной работы, а потом и дружбы, я не уставала ею восхищаться. Мы дружим до сих пор, хотя Наталья Александровна уже не работает в банке, она несколько лет на пенсии.

Собственно говоря, Н.А. Казакова пришла в Международный Московский Банк, когда ей было около 60 лет, она тогда уже успела уйти на пенсию, завершив свою трудовую деятельность в должности главного эксперта договорно-правового Управления Внешэкономбанка СССР. Я сразу почувствовала, что эта маленькая скромная женщина обладает выдающимся интеллектом, а ещё — невероятной работоспособностью и непреклонным характером. Позже я узнала, что Наталья Александровна — кандидат юридических наук, работала во Внешторгбанке СССР с 1960 года, на протяжении многих лет представляла страну и банк в комиссии ООН по правовым вопросам международной торговли в Женеве и в комиссии по разработке новых редакций унифицированных правил по документарным аккредитивам в Международной торговой палате в Париже. Она к тому же — уникальный специалист по вексельному праву. Когда в 1994 году Международная торговая палата издала очередную, 500-ю редакцию «Унифицированных правил и обычаев для документарных аккредитивов», представители Торгово-промышленной палаты РФ разыскали в нашем банке Наталью Александровну и попросили её сделать перевод этого документа на русский язык. Лучше неё никто в стране не смог бы сделать грамотного перевода этого сложного документа.

Несмотря на свой большой профессиональный опыт, полученный за многие годы работы в Госбанке, Внешторгбанке и Внешэкономбанке СССР, Наталья Александровна никогда не была отягощена стереотипами и шаблонами, её мысль всегда современна и Казакова работала в унисон с фактической обстановкой, так что сразу прониклась насущными проблемами коммерческого банка. Наталья Александровна тут же, что

называется, поставила диагноз текущему состоянию нашей клиентской работы и наметила план по постановке её «на рельсы», как она любила выражаться. Вообще Наталья Александровна всегда умела «поставить на рельсы» любую деятельность в банке, какую бы ей ни поручали. Оглядываясь назад, я вижу, что на многих направлениях клиентской работы её «рельсы» служат нам до сих пор.

Если можно говорить о выдающихся писателях и поэтах, физиках и математиках, то, думаю, не будет большим преувеличением назвать Наталью Александровну Казакову выдающимся банковским юристом и вообще банковским работником с большой буквы. Именно благодаря в первую очередь ей я прониклась уважением к моей новой профессии и всеми силами хотела стать в её глазах банковским профессионалом, при этом, разумеется, я понимала, что не одно и то же работать в банке и быть банковским профессионалом.

И вот мы начали работать с Натальей Александровной в четыре руки по подготовке всей документации, необходимой для оформления отношений с корпоративными клиентами, — договоров, режимов счетов, банковских правил, тарифов, бланков и т. д. и т. п. Для меня это была настоящая профессиональная школа. Все полученные мной за прошедший год знания и информация расположились на полочках, я как бы обрела свою ось координат, поняла, зачем я здесь и что мне следует теперь делать. В дискуссиях с Натальей Александровной по поводу наших предстоящих, а затем и текущих отношений с клиентами я неоднократно слышала от неё одно высказывание, которое звучало примерно так: «Нам нельзя забывать, что мы — БАНК!» В этих словах заключалась мысль о том, что банк в равноправных отношениях с клиентами должен быть всегда хоть немного, но всё-таки более профессиональной и более ответственной стороной, потому что клиенты доверяют нам свои деньги и свои проекты. Я взяла на вооружение этот тезис и всегда старалась сверять по нему свою деятельность.

К концу 1990 года наше управление клиентских отношений пополнилось несколькими новыми сотрудниками, а самое главное — его возглавил Юрий Тверской, который в дальнейшем проявил себя чрезвычайно способным аналитиком, стратегом и тонким тактиком работы с клиентами — юридическими лицами и явился создателем той самой качественной корпоративной клиентуры, ею и сегодня гордится наш банк. Я с удовольствием работала все эти годы под его руководством и очень рада, что наша школьная дружба продолжилась таким замечательным образом ещё на целых 20 лет.

И вот в ноябре 1990 года наше Управление открыло первый текущий валютный счёт в долларах США своему первому клиенту — советско-парагвайскому СП «Интерюнити», которое имело с ММБ договор на проведение работ по техническому оснащению здания банка. Насколько мне известно, владельцы этого СП оказались жуликами и скрылись, не полностью выполнив свои обязательства перед нашим банком, однако это уже другая история.