

Бессонница

Белла Златкис не могла уснуть. На нее это было совсем не похоже. Обычно, что бы ни творилось на работе, нервная система позволяла ей засыпать раньше, чем голова касалась подушки. Но только не в этот раз. Златкис сидела на кухне, поглощенная мыслями о предстоящем дне. Она выкуривала одну сигарету и незаметно для себя самой брала следующую. За последние часы Златкис впустила в себя больше никотина, чем за последний месяц.

Наутро был назначен наблюдательный совет Сбербанка — иначе говоря, совет директоров крупнейшего кредитно-финансового учреждения страны, в котором хранила деньги добрая половина населения. Златкис участвовала в подобных заседаниях много лет подряд, еще будучи чиновником Минфина. В профессиональных кругах ее считали живой легендой, одним из самых опытных специалистов по финансовым рынкам. Поэтому когда в 2004 году Златкис перешла из министерства в Сбербанк, ее новый начальник Андрей Казьмин поспешил восстановить статус-кво. Казьмин проголосовал за ее кандидатуру, после чего она снова оказалась в наблюдательном совете, но уже представителем менеджмента. Кто мог предвидеть, что расположение начальства позднее поставит Златкис перед моральным выбором — возможно, самым сложным в ее жизни?

Нынешний совет готовился принять отставку Казьмина, руководившего Сбербанком почти 12 лет, и утвердить в качестве преемника бывшего министра экономического развития и торговли Германа Грефа.

С Казьминым, тоже выходцем из Минфина, у Златкис были давние хорошие отношения. Она знала его последние 17 лет, и на заре своей карьеры в министерстве одно время даже была его начальником. Незлобивый интеллектual с приятными манерами Казьмин владел тремя языками, имел ученую степень и был надежно подкован в экономической теории. Казьмина подводил крайне нерешительный характер. «Командир из него никакой», — считали некоторые его коллеги. И Златкис, положив руку на сердце, не могла этого отрицать.

Греф был из другого теста. Самые упрямые обстоятельства он стремился подчинить своей воле. Конечно, Греф не был банкиром. До 2007 года весь его банковский опыт можно было считать формальностью. В качестве министра он представлял Россию в Совете управляющих ЕБРР. А еще два с половиной года входил в наблюдательный совет Сбербанка (то есть поучаствовал примерно в двух десятках его заседаний). Большого значения это не имело. В стае профессионалов Греф был чужаком. Все его предшественники либо сделали карьеру в самом Сбербанке, либо вращались на общей с ним орбите. Тот же Казьмин когда-то работал экономистом в одном из столичных отделений Госбанка (ему тогда подчинялась сеть советских сберкасс). Но Греф даже не имел экономического образования, из-за чего неоднократно становился объектом злой иронии коллег. Отношение профессиональных банкиров также зачастую было далеким от почтительного. По их глубокому убеждению, министр просто не представлял, во что ввязывался. Зная слабость бывшего главы Центробанка Виктора Геращенко к откровенным высказываниям, журналисты вытащили из него хлесткую цитату: замена Казьмина на Грефа может оказаться глупостью.

Златкис так не считала. Она знала Грефа еще до тех времен, когда тот занял кресло федерального министра. Для нее он был человеком с прогрессивным мышлением, и, что не менее важно, принципами. Их не поколебали даже долгие годы работы в правительстве, курс которого был не тверже цены барреля. Греф продолжал верить в рынок, конкуренцию талантов и менеджмент как науку по превращению желаемого в действительное. То, что он мог бы сделать со Сбербанком, будоражило воображение.

Близился рассвет, но Златкис так и не могла сомкнуть глаз: ведь ей предстояло оказаться среди противников назначения Грефа главой банка. Златкис считала, что не имела морального права голосовать иначе, нежели по директиве начальства. Какой будет эта директива, гадать не приходилось.

Оставался последний шанс избежать нежелательного хода событий — успеть переговорить с Казьминым до начала заседания. Златкис приехала на работу пораньше. Грозная высотка на улице Вавилова, расположенная на юге Москвы, только просыпалась. Две с половиной тысячи служащих не успели занять свои кабинеты, спрятанные в глубине этого чуда постсоветской банковской архитектуры.

Решение о строительстве штаб-квартиры Сбербанка в начале девяностых принимал Павел Жихарев, управлявший им еще во времена СССР. Позже он жалел, что поддался на уловки столичного мэра Юрия Лужкова. Тот выделил малопривлекательный участок вблизи теплоэлектростанции, уверяя, что ТЭЦ скоро выведут подальше от центра. Переезд не состоялся. Чадящие трубы до сих пор портят вид из окон, смотрящих на восток. Впрочем, невыгодное окружение компенсировал размах проекта. Высотку из тонированного стекла и белого гранита, специально привезенного из Южной Америки по баснословной цене, возводили немцы. Олег Яшин, сменивший Жихарева, отвел себе последний двадцать пятый этаж здания, где распорядился организовать просторное и уединенное помещение. Но насладиться комфортом в новом кабинете Яшину не пришлось. В январе 1996 года, сразу после сдачи объекта, произошла его отставка (фактически Яшин покинул банк только в октябре 1997, после чуть менее двух лет работы советником нового президента). С тех пор заветный двадцать пятый этаж делили Андрей Казьмин и его гражданская жена Алла Алешкина, занимавшая в банке позицию первого зампреда.

Златкис нажала верхнюю кнопку скоростного лифта. Она надеялась переговорить с президентом с глазу на глаз. Ей повезло. Казьмин был один. Судя по виду, прошедшая ночь тоже далась ему нелегко.

Президенту Сбербанка не раз предрекали скорую отставку. В казьминское кресло прочили пеструю компанию политиков и банкиров — от бывшего премьера Сергея Кириенко до Владимира Когана, тогда еще главы Промстройбанка, позже проданного группе ВТБ. Ни одно из этих нелепых предсказаний не сбылось. Сейчас все обстояло куда серьезней.

В наблюдательный совет входило семнадцать человек. У Сбербанка было чуть менее 237 тысяч акционеров. Но значение имел голос только одного из них — Центрального банка, владевшего более 60 % его голосующих акций. Все было решено: Казьмин должен уйти. Новый премьер Виктор Зубков официально предложил, а президент Владимир Путин не имел ничего против того, чтобы отправить Казьмина руководить «Почтой России» — еще одной исполинской государственной организацией. Говорилось о переводе. Президент акционерного общества, хоть и подконтрольного государству, не являлся госслужащим и не мог быть переведен куда бы то ни было по прямому указанию властей. Но подобные мелочи в расчет не принимались. Место на «Почте» уже было расчищено. Ни о чем не подозревавшего гендиректора ФГУПа Игоря Сырцова в два счета выставили за дверь.

В свою очередь, пункт о назначении Грефа президентом банка подлежал обсуждению на наблюдательном совете и внеочередном собрании акционеров, но только из формальных

соображений. Выражение несогласия с его кандидатурой было жестом, лишенным практического смысла.

Златкис с ходу заявила, что не считает прощальную фронду хорошей идеей. Сбербанк был кульминацией карьеры Казьмина, но не ее концом. Спорить с выбором государства в государственном банке? Зачем? В то утро президенту было не до нравоучений, и все же он позволил себя убедить. Возможно, Казьмин чувствовал, что поддержка преемника, рекомендованного главным акционером, была бы проявлением лояльности. Лояльности к работодателю, от которого зависела его дальнейшая судьба.

Впрочем, все старания пошли насмарку с появлением на авансцене еще одного действующего лица. В важнейших вопросах Казьмин полагался на мнение своей второй половины. А уж та была полна решимости погромче хлопнуть дверью. Алла Алешкина любила власть и ненавидела все, что ее подрывало. Годами она держала банк в кулаке. Благодаря ей наследственный бюрократизм системы был доведен до совершенства. Служебные записки с резолюцией почти полностью заменили живое общение между уровнями иерархии. Каждый знал свое место. Сам Казьмин? Он, вероятно, хотел походить на судью из соревнований по регби — вида спорта, который обожал настолько, что готов был колесить по всему миру, от Сиднея до Парижа, только бы не пропустить «фантастическое зрелище». «В регби немыслимо, чтобы игроки спорили с судьей, — увлеченно рассказывал Казьмин в интервью корпоративному журналу. — С судьей может разговаривать только капитан команды и только по просьбе судьи. Сам капитан к судье вообще подходить не может. А судья ведет матч в режиме радиотрансляции. У него передатчик, и все его команды слышны зрителям».

Первое время Златкис удивляли местные порядки. Она привыкла к эгалитарной среде Минфина. Там можно было ворваться в кабинет к начальнику, если того требовало неотложное дело, и без реверансов вступить с ним в ожесточенный спор. В Сбербанке об этом нельзя было и помыслить. Златкис поразило, что ее приятельница по аспирантуре, работавшая в банке, соблюдала субординацию даже тогда, когда речь шла о банальном звонке перед совместным походом в столовую.

Парадокс заключался в том, что атмосфера, царившая в руководстве, была близка к истерической. Система человеческих отношений подменяла производственную. Люди постоянно ссорились, не разговаривали, переходили друг другу дорогу. Рабочий процесс спотыкался о мелкие интриги и условности. Алешкина могла запросто перекрыть кислород любому неуголному ей управленцу, даже если тот не являлся ее прямым подчиненным.

Своенравность первого зампреда была известна и за пределами банка. Алешкина закатывала сцены, когда требовалось привести в чувство зарвавшихся финансовых чиновников. Пару лет назад ее возмутили нелестные оценки работы Сбербанка, сделанные по итогам проверки инспекторами ЦБ. Алешкина взяла самоотвод и в знак протеста год бойкотировала заседания наблюдательного совета, членом которого являлась наряду с Казьминым.

Вопрос, будет ли она плясать под дудку этих умников теперь, просто не стоял. Греф? Да как можно доверять крупнейший банк чиновнику без опыта работы в банке? С ней и ее супругом поступали несправедливо. Нет, просто чудовищно! Кто, если не они, привели этот банк в образцовый порядок?

В 1996 году Казьмину и Алешкиной достался убыточный банк, готовый не сегодня-завтра разойтись по швам. В территориях заправляли удельные князья, выдававшие кредиты вопреки элементарным правилам риск-менеджмента. У Сбербанка были огромные проблемы с просрочкой и, как следствие, ликвидностью. В некоторых регионах, например Красноярском крае, просрочка доходила до 97 % от всех кредитов в портфеле местного банка. Но среди региональных подразделений Сбербанка считалось нормальным не делиться друг с другом сведениями о клиентах и связанных с ними рисках. Любители ловить рыбку в мутной воде о другом и не могли мечтать! Корпоративными заемщиками в основном выступали мелкие коммерческие банки (тогда было не принято напрямую кредитовать предприятия, то есть конечных получателей средств). Они под завязку набирали кредиты в разных регионах, часто и не думая их возвращать. Правило согласовывать с Москвой выдачу ссуд грубо нарушалось. Региональные менеджеры знали, что проконтролировать каждое их действие из далекого центра невозможно.

Златкис в то время возглавляла в Минфине департамент ценных бумаг и финансового рынка и была хорошо осведомлена о состоянии Сбербанка. «Украдено было столько, что становилось непонятно, как банк собирается выживать», — спустя годы скажет она.

Но банк выжил. Не без поддержки государства Казьмин и Алешкина сумели выправить баланс и даже сносно пережить кризис 1998 года. При них банк стал наращивать кредитование бизнеса. Организационная структура Сбербанка за несколько лет была перекроена. Количество региональных банков стало зеркальным: поначалу их было 71, после 2001 года — 17. Феодальной раздробленности больше не существовало.

Это устранило угрозу распада. Разделить Сбербанк на множество самостоятельных частей вскоре после августа 1998 года предлагал Международный валютный фонд, в то время влиятельный кредитор России. МВФ, обеспокоенный тем, что госмонополия душила конкуренцию, ратовал за оздоровление финансового сектора. Другая цель состояла в том, чтобы повысить управляемость организации, где система принятия решений в масштабах страны была запутана и непрозрачна.

В Сбербанке хранились три четверти всех депозитов населения: в то время он был единственным российским банком, вклады в котором гарантировались государством. Так что власти были далеки от мысли следовать радикальным советам экспертов фонда. Правительство, Центробанк и, конечно же, сам менеджмент сочли за лучшее просто укрупнить внутренние подразделения компании. Впоследствии — на фоне роста котировок и прибылей банка — всякое предложение о реструктуризации встречало у Казьмина резкое отторжение. «Ни в одной стране мира ни одна разумная власть таких решений принимать не стала бы, — возмущался он. — Зачем резать курицу, которая несет золотые яйца?»

На протяжении двухтысячных руководство уже степенно несло знамя успеха. Это читалось в стиле программных документов. В 2001 году главной задачей было не завоевать, а «сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного и крупнейшего банка Восточной Европы». Результаты выполнения пятилетнего плана развития до 2005 года также рисовали картину недостижимого лидерства с набором уникальных конкурентных преимуществ — от сильного бренда и репутации до профессионального коллектива сотрудников. Сбербанк был одним из крупнейших работодателей страны. Наем персонала происходил почти безостановочно. К 2002 году на банк работали более 204 000, а спустя шесть лет — уже свыше 262 000 человек. Его штат был сравним с населением небольшого государства, скажем Исландии или Барбадоса. Банк, с его примерно 19 000 отделений, занимал второе место в мире по размеру филиальной сети (первое

было у Торгово-промышленного банка Китая — его сеть насчитывала 37 000 отделений, но впоследствии была сокращена вдвое).

Доли рынка сотен других участников находились в пределах статпогрешности. Стоило вынести Сбербанк за скобки, и банковская система страны сразу лишалась четверти всех своих активов. В 2007 году этот кусок пирога достигал 5 трлн рублей. Количество не отрицало качества. В девяностых три четверти активов составляли ценные бумаги — в основном печально известные ГКО (государственные краткосрочные облигации, по которым российское правительство объявило знаменитый августовский дефолт). Теперь их место занимали кредиты. Менеджмент гордился тем, что превратил «систему, тяготеющую к сберегательному институту» в универсальный коммерческий банк, «обеспечивающий прирост прибыли на уровне 25–30 % ежегодно». Фондовый рынок взирал на это с явным одобрением. Котировки акций банка совершили головокружительный взлет: с 1998 года его капитализация выросла в 116 раз, достигнув \$95,7 млрд. И это сделал не кто-нибудь, а Казьмин с Алешкиной.

Для полноты картины недоставало только любви потребителя. История возмужания Сбербанка напоминала притчу о том, куда заводит упоение рекордами. Он словно повторял путь страны, первой покорившей космос, но построившей при этом бесчеловечную экономику. Угрюмые, исполненные презрения к бурлящей толпе кассиры советских гастрономов как будто обрели новую жизнь в отделениях крупнейшего банка. Часть «зеленой» сети претерпела подобие евроремота, но уровень обслуживания там оставался катастрофическим.

Скрипучий механизм этой гигантской машины приводил в действие низкооплачиваемый персонал, не желавший думать ни об удобстве клиентов, ни о ценности их личного времени. Златкис видела, что процессы, на которых держался операционный бизнес, были непрописанными и убогими. Инвестиции в техническое перевооружение Сбербанка Казьмин оценивал не в один миллиард долларов. Но расходы почти ничего не меняли. Открывая счет, клиент по умолчанию получал на руки бумажную сберкнижку, как в 1841 году. Впоследствии консультанты констатировали, что, с точки зрения IT, банк жил в юрском периоде.

В самом банке, впрочем, так не считали. К внешней критике казьминская команда была чувствительна не больше бронзового изваяния Николая Кристофари (первого вкладчика), встречавшего вас у входа в здание на Вавилова. Виктор Орловский, который до своего перехода в Сбербанк сотрудничал с ним в качестве консультанта московского офиса IBM, был поражен косностью и высокомерием своего будущего работодателя: «Люди из Управления банковских технологий, пригласившие меня для консультации, мало интересовались тем, что я хотел им сказать. Большую часть нашей встречи они доказывали, как неправильно мы работаем в IBM».

Под сенью государства Сбербанк чувствовал себя неуязвимым. Эта воплощенная надежность искупала все остальное: допотопные технологии, очереди и хамство. Компания была слишком большой и богатой, чтобы делать трагедию из мелких недочетов. Казьмин признавал, что не все в банке гладко. Но в его представлении они служили скорее изнанкой популярности. Летом 2007 года в интервью «Коммерсанту» он приводил следующий довод: «У нас очень высокая нагрузка на операционный аппарат. По сравнению с Восточной Европой в семь раз, а с Западной — раз в десять. У них на одну точку 1–3 тысячи клиентов, а у нас — 30–40 тысяч».

Лорд Виктор Ротшильд, представитель прославленной банковской фамилии, назначение банков видел в том, чтобы «обеспечить движение денег из точки А, где они есть, в точку Б, где в них нуждаются». Сбербанк эту задачу решал по-своему. Он пылесосил сбережения граждан благодаря

госгарантиям и доступности своих отделений по всей стране. Деньги превращались в кредиты, но не для частных лиц — они занимали не больше четверти его кредитного портфеля, а для бизнеса. В такой системе розничный сервис был просто лишней опцией. По сути, то же касалось и обслуживания юрлиц: они сами выстраивались в очередь за выгодными ссудами. Получить их предприятие могло, как правило, имея связи в банке. Даже на Вавилова, 19, у дверей кабинетов нужных людей частенько толпились претенденты.

Банк благоволил крупным заемщикам. Среди них были владелец «Нафта Москва» Сулейман Керимов, цементный король Филарет Гальчев, глава «Интеко» и супруга тогдашнего мэра Москвы Елена Батурина. Капитаны бизнеса одновременно являлись и крупными акционерами банка. Пакет одного только Керимова, по оценкам русского Forbes, в конце 2005 года мог достигать внушительных 6 % (спустя пять лет самый крупный частный акционер банка владел всего лишь 0,017 % его акций, среди юрлиц аналогичный показатель не превышал 0,3 %).

Неизвестно, были ли рыночными условия предоставления займов крупному бизнесу, который любил скупать на эти деньги акции самого банка и тем самым разгонять его капитализацию. Однако еще в 2002 году директор по корпоративным исследованиям британского инвестиционного фонда Hermitage Capital Management Вадим Клейнер, входивший тогда в наблюдательный совет Сбербанка, публично обвинил его в кредитовании крупнейших российских корпораций по заниженным ставкам. Как отреагировал банк? Он не вступил в открытую полемику. Сбербанк подал иск о защите деловой репутации и без труда выиграл суд.

Искусственное раздувание капитализации, вероятно, предопределило судьбу менеджмента. Греф как министр и член наблюдательного совета Сбербанка был не единственным чиновником, осознавшим губительные последствия затеи (сам он говорил об этом со свойственной ему прямоотой, что вело к неизбежным конфликтам с руководством банка). Игра была настолько рискованной, что даже в Кремле начали испытывать беспокойство.

Коллеги по банковскому цеху лишь разочарованно вздыхали: так бездарно распорядиться колоссальным ресурсом! Подойти к делу с умом — и Сбербанк вполне бы мог составить конкуренцию крупнейшим банкам мира. Конкуренцию, в которой родство с государством не играло решающей роли в отличие от взвешенной кредитной политики, профессионального персонала, современных технологий, удобных офисов.

Златкис считала Грефа одним из немногих, кому была по плечу цивилизаторская миссия. Греф не просто понимал, что изменения назрели. Он стремился лично их осуществить, невзирая на сомнения. Ведь всё в этом банке говорило, что реформы обречены. Воле одного, пускай и влиятельного, человека противостояла необоримая сила инерции огромной корпорации. Западные идеи Грефа не выдержат столкновения с истинно восточным укладом. Тем, кто хотя бы на секунду допускал обратное, стоило осмотреться вокруг.

Что стало с мечтами либералов о европейском пути развития России? Чем дальше, тем больше страна отторгала ценности эмансипированного Запада. У ностальгии по Советскому Союзу открылось второе дыхание. Героем новой эпохи стал уповавший на власть бюджетник: чаяния большинства политиков были обращены именно к нему. Молодежь все реже видела себя в бизнесе, предпочитая иметь верный заработок чиновника, а еще лучше — менеджера какой-нибудь крупной государственной компании. Из всех гипотетических свобод Россия безоговорочно принимала лишь одну — свободу потребления. Частная инициатива шла на убыль. Готовность много и напряженно работать, склонность к саморазвитию и социальному соперничеству

отличали сравнительно узкую прослойку людей. Трудно представить себе общество, менее расположенное к реформам. Почему же Сбербанк должен был оказаться более податливым материалом, чем страна?

Расценивая кадровое решение властей как несурзное, Алла Алешкина могла считать себя выразителем общего мнения. Перед заседанием наблюдательного совета она не утратила присущего ей боевого духа. Жена незамедлительно вернула Казьмину самообладание. От сомнений, посеянных разговором со Златкис, не осталось следа. Президент твердо знал, какую позицию ему занять.

16 октября 2007 года кандидатуру Грефа одобрили большинством голосов. Трое из одиннадцати членов наблюдательного совета, принявших участие в голосовании: Казьмин, Алешкина и Златкис — высказались против. «Мне до сих пор страшно вспоминать, что я при этом чувствовала», — признается Златкис спустя четыре года. Протестное голосование, однако, было лишь первым актом.

Вечером того же дня стало известно, что семеро членов правления, включая Казьмина и Алешкину, продали свои акции. Казьмин объяснял свой поступок нежеланием участвовать в голосовании на внеочередном собрании акционеров: «Я уйду из банка. Поэтому должны голосовать те, кто в банке остается». Вскоре топ-менеджеры написали заявления об увольнении — как явствовало из официальной хроники событий, «по собственному желанию и «в связи с переходом на другую работу».

Казьмину еще предстояло появиться перед акционерами на общем собрании в конце ноября. Очевидцы вспоминают, что были растроганы прощальной, хотя и довольно бесцветной речью отставного президента. Зал провожал его стоя, чуть ли не со слезами. С Казьминым уходила эпоха процветания. При нем банк богател, акции дорожали и дивиденды росли, словно в сказке. За четыре месяца до собрания стоимость бумаг достигла своего исторического максимума — 113,05 рубля за акцию. Что будет теперь? Не абсурдно ли считать, что либерал-мечтатель из правительства сумеет управлять этим банком лучше?

Греф, выступавший после Казьмина, не мог не почувствовать настроений аудитории, которые наверняка предвидел. Приукрашивать оставленное ему наследство он не стал: банк отвернулся от клиента, не удовлетворяет его возросшим требованиям. Это большая проблема, и ее предстояло решать.

«Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать, — обращался Греф к залу, в котором не смолкал глухой ропот. — Мы должны создать гибкую, реагирующую на рыночные сигналы, дружелюбную к вкладчикам, надежную структуру. Дайте мне время, и тогда посмотрим, кто на что способен». Новый президент решил не вдаваться в детали. Он не сообщил акционерам, что уроки танцев на деле будут означать беспрецедентную для российского бизнеса программу изменений. Что он и его команда возьмется построить в отсталом банке передовую систему менеджмента. В зале было слишком много сердитых людей. Рассказ о предстоящих подвигах сочли бы издевательством.