



От Международного
Московского Банка
к ЮниКредит Банку

Экономическая летопись России



Н. Кротов

От Международного
Московского Банка
к ЮниКредит Банку

Издание осуществлено
при финансовой поддержке:

ЗАО ЮниКредит Банк



Экономическая летопись России

Н. Кротов

От Международного
Московского Банка
к ЮниКредит Банку
Очерки истории.

АНО
«Экономическая летопись»
Москва
2009

УДК 336.71 (094.91)

ББК 65.262

К 85

Участники проекта,
автор-составитель благодарят:
ЗАО ЮниКредит Банк
его председателя правления
М.Ю. Алексеева
за помощь в издании книги.

В работе над статьями принимали участие —
И. Дудинский, И. Иванова, М. Кротов

Дизайн —
В. Валериус и В. Ахметжанова

Компьютерная вёрстка —
Д. Ковалёв

Редактор —
С. Иванченко

Корректоры —
Л. Калугина, М. Сергеева

Фотографии:
предоставлены участниками книги
и ЗАО ЮниКредит Банк

Все права защищены.

Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой
бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-903388-17-2

© АНО «Экономическая летопись», 2009
© Кротов Н.И., 2009: текст
© АНО «Экономическая летопись», 2009
оформление и макет
© АНО «Экономическая летопись», 2009:
Литературная серия «Экономическая летопись России»

Предисловие

Эта книга посвящена 20-летней истории одной из кредитных организаций России, входящей сейчас в состав крупной международной банковской группы. 20 лет в историческом измерении — небольшой срок. Но такой отрезок времени существенен в масштабах человеческой жизни. За этот период много воды утекло и немало поменялось в мире, России, а также в судьбах отдельных людей, которым довелось быть участниками и очевидцами того, что было. Человеческая память не всегда может вечно хранить всё многообразие происходящего, к тому же она избирательна. Отдельные люди могут видеть только часть общей исторической картины. С течением времени многое стирается, забывается и уходит в небытие. Между тем наше недавнее прошлое было настолько ярким, интересным и содержательным, что его забвение, наверное, было бы делом несправедливым.

Вот почему Правление посчитало правильным ознаменовать 20-летие банка изданием сборника воспоминаний людей, в разное время работавших в нём и сделавших его таким, какой он есть, зафиксировать и сохранить на будущее многие любопытные факты истории нашей кредитной организации и группы, в которую она влилась. Данная книга прежде всего о людях, талантом, усилиями, профессиональными знаниями и умениями которых строилась банковская деятельность в новейшее время, партнёрах и клиентах, без которых эта деятельность не была бы возможной, о регулирующих государственных структурах, оказывающих существенное влияние на нашу работу и, конечно, о наших собственниках и акционерах. Правлению банка это издание также виделось как один из способов выразить благодарность и признательность всем, кто помогал становлению и развитию нашего кредитного института, европейской и российской банковских систем. Даже те, о ком следовало, но в силу ограниченных рамок представленной публикации и по причине её в известном смысле субъективного характера не удалось упомянуть в книге, незримо присутствуют за строками повествования. Мы также хотели, чтобы наши читатели увидели за внешним официальным фасадом солидного крупного международного кредитного учреждения с давней традицией живые лики людей и то, что можно было бы образно назвать банковским бизнесом с человеческим лицом. Двух одинаковых банков, как и двух идентичных людей не существует. Банки различаются по многим параметрам. Но главное отличие кредитных организаций состоит в людях, которые в них работают, образуя команды, в неповторимой атмосфере внутренней корпоративной культуры. Международный Московский (ЮниКредит) Банк известен на российском и международном банковских рынках как эталон высочайшего

.....

профессионализма, надёжности, порядочности, образец деловой репутации. При этом банку удалось также добиться большой эффективности своей работы. Заслуга в этом принадлежит руководителям и сотрудникам банка, в разное время трудившимся в нём. Выдающиеся профессиональные, личные человеческие качества людей, представлявших в разное время лицо банка, предопределили исключительный уровень доверия к нему клиентов, уважение со стороны коллег, партнёров, акционеров, участников и регуляторов. Иницируя публикацию серии воспоминаний, мы хотели запечатлеть хотя бы немногие образы той огромной плеяды людей, которые творили нашу историю и кто оставил свой след в новейшей российской экономической летописи.

Настоящая публикация осуществлена в рамках масштабного проекта «Экономическая летопись России», призванного сохранить для потомков посредством издания серии книг воспоминания очевидцев, факты, документы и события нашей новейшей истории. В ней Международный Московский банк, ставший одним из первых российских коммерческих банков нашего времени и Группа ЮниКредит, сделавшаяся владельцем этого банка занимают далеко не последнее место. Читатели и сами могут в этом убедиться.

К сожалению, ограниченные рамки книги и сжатые сроки реализации проекта не позволили нам поместить воспоминания всех людей, которые могли бы рассказать об истории нашего банка и группы ещё много интересного. Но история кредитной организации не заканчивается на отдельных круглых датах и не ограничивается рамками пусть весьма масштабного, но частного издательского проекта. Поэтому рассчитываем, что в будущем вниманию общественности будут представлены воспоминания заслуженных людей, которые захотят и смогут дополнить изложенное в настоящей книге своими мемуарами.

Естественно, любые издания в жанре сборника воспоминаний не могут быть полностью свободными от определённых элементов субъективизма. Однако наличие достаточно большого количества статей, авторами которых являются разные люди, бывшие свидетелями одних и тех же событий, наверное, может хотя бы отчасти сбалансировать это неизбежное в таких случаях обстоятельство.

Фактов хронологии истории банка накопилось столько, что мы не смогли поместить их все в одну книгу и будем вынуждены искать способы опубликовать отдельно. Однако все существенные вехи нашего пути и этапы большой биографии обозначены в этом труде. Думается, знакомство с ним может оказаться интересным не только тем, кто знает историю банка и группы не понаслышке, но и изначально менее осведомлённому читателю. Мы надеемся на понимание с его стороны.

Михаил Юрьевич Алексеев,
председатель правления

Егорушка. Вот скажите, писатель, об чем вы пишете?

Виктор Викторович. Обо всем.

Егорушка. Эка невидаль — обо всем. Обо всем и Толстой писал. Это нас не захватывает. Я курьер и хочу про курьеров читать. Вот что. Поняли?

Виктор Викторович. А вот я про литейщиков написал.

Егорушка. Ну, пускай вас литейщики и читают. А курьеров литейщики не захватывают.

Николай Эрдман «Самобийца»

Work hard, have fun, make history

(Работай напряженно, живи весело, делай историю)

Девиз фирмы Amazon.com

Предисловие автора-составителя

Почему я взялся за эту книгу? Узкая тема, частный случай, интересный только его участникам... Такая мысль не проскакивала у меня, даже на первом этапе, при сборе предварительного материала. Я уже давно сотрудничаю с В.Б. Судаковым, Ю.Н. Кондратьюком. С Сергеем Левским 15 лет назад мы создавали Клуб банковских пресс-секретарей. А М.Ю. Алексеев и В.В. Геращенко уже давно стали моими ближайшими помощниками в написании экономической истории. Если можно использовать этот термин для людей, создающих эту историю. Так что сомнений в том, что скучно не будет, у меня не возникало. Уверен, книга будет интересной и курьерам... Я не знаю, слышали ли люди ММБ-ЮниКредит Банка девиз фирмы Amazon.com, но, они живут по нему. Близок этот девиз и мне — это нас тоже сближает.

«Этим полукреслом мастер Гамбс начинает новую партию мебели...»^{*} Этой книгой открывается второй десяток книг серии «Экономическая летопись России». Незаметно...

Нас, создателей серии, всегда интересовала история идей и людей. И если раньше мы старались разобраться в процессе возникновения целых экономических отраслей, в которых сталкивались интересы многих сотен персонажей, то теперь перед вами история одной конкретной организации. Но автор-составитель и в этом случае не отходит от прежней универсальной формулы — пишет историю банка через историю его сотруд-

^{*} Кто не помнит — это из «12 стульев» Ильфа и Петрова. — Прим. авт.-сост.

ников и партнёров, пытаюсь вместе с героями вспомнить те идеи, которые рождались на разных этапах развития банка, ведь собственно из всего этого и складывается то, что принято называть экономикой.

Причём выбор объекта исследования не случаен — все знают, что Международный Московский Банк необычный банк — его создавали вскладчину, всем миром. Это, пожалуй, один из немногих успешных материальных символов перестройки, так называемого, нового мышления и политики открытости.

Работая над книгой, я также поймал себя на мысли, что мне не приходится обходить стороной двусмысленные события, пытаться смикшировать те или иные исторические периоды в развитии Международного Московского Банка (о ЮниКредит Банке пока ещё рано говорить). Их просто не оказалось! Банк умудрился пройти все рифы и мели конца 80-х, 90-х годов, вступить в новый век, не скомпрометировав себя. А сколько было замечательных возможностей. Взять хотя бы приватизационные аукционы и дефолт 1998 года, похоронившие репутацию стольких ярких представителей банковского сообщества. ММБ был безупречен. И это заслуживает уважения.

В основе повествования, как всегда, лежат личные интервью, доработанные с учетом архивных материалов, официальные документы, публикаций в прессе.

Для того чтобы хотя бы частично восстановить историю ММБ-ЮниКредит Банка в течение нескольких месяцев, вооружившись диктофоном, я опрашивал очевидцев, в разное время работавших в банке, сотрудничавших с ним, расшифровывал записи и, стилистически их обработав, утверждал у тех, кто давал мне интервью. Я намеренно постарался сохранить лирические отступления, которые встречались в рассказах, и наиболее эмоциональные моменты, так как полагаю, что только таким образом можно сохранить ощущение времени, в котором происходили все описываемые события.

Книга «От Международного Московского Банка к ЮниКредит Банку. Очерки истории» не могла бы появиться без финансовой, организационной и методической помощи, которую оказал мне ЮниКредит Банк. И я хочу выразить глубокую благодарность председателю правления Михаилу Юрьевичу Алексееву, начальнику департамента корпоративного имиджа и коммуникаций Ирэн Владимировне Шкаровской, главному эксперту департамента Бэле Валерьевне Янибековой и советнику правления по экономическим вопросам Сергею Владимировичу Тропину за содействие в работе.

Огромную помощь в подготовке книги оказали и многие другие сотрудники банка. Можно сказать, что подготовку книги они все восприняли, как общее дело. Что безусловно так и есть.

Кроме того, мне хотелось бы поблагодарить тех, кто помог подготовить и выпустить это издание:

Моего партнера по написанию «Экономической летописи» Олега Васильевича Никульшина.

Партнеров «Экономической летописи»:

Телеканал «Ностальгия», абсолютно совпадающий с нашим мироощущением — генерального продюсера Владимира Юлиановича Ананича, директора Геннадия Ивановича Акинешева и главного редактора Михаила Андреевича Жукова (Галича).

«Издательский дом Родионова» — генерального директора Сергея Сергеевича Родионова.

Телеканал «АРБ-ТВ» — генерального директора Владимира Алексеевича Новоселова.

Галерею «Бронзовое чудо» — её создателя Николая Владимировича Тырина.

А также интернет-магазин Colibri — генерального директора Александра Витальевича Малашина.

С большим количеством очень интересных документов, посвященных периоду создания ММБ, мне удалось познакомиться в Российском государственном архиве экономики.

В этом мне помогли чрезвычайно благожелательные и влюбленные в свое дело профессионалы: директор архива Елена Александровна Тюрина, заместитель директора Сергей Иванович Дегтярёв, заведующая архивохранилищем планово-финансовых органов и статистики Татьяна Станиславовна Амелина и ведущий специалист Татьяна Васильевна Подшивалова.

Вновь в подготовке книги я обращался к материалам прессы прошлых лет, электронные версии которых предоставила интернет-библиотека Public.ru, за что её коллективу, генеральному директору Олегу Александровичу Владесу и заместителю генерального директора Инне Петровне Майоровой большое спасибо.

Наконец, особая благодарность всем героям этой книги.

Николай Кротов

Владислав Борисович

Судаков

Каждый банк должен заниматься своим делом и определить свою нишу в банковском бизнесе

Бартер в особо крупных размерах

В 1976 году меня назначили начальником отдела компенсационных сделок Внешторгбанка СССР. В Советском Союзе начали проводить государственную политику расширения внешнеэкономических связей путём развития так называемых компенсационных сделок, то есть осуществления крупномасштабных закупок труб большого диаметра, машин, нефтехимического и другого оборудования за счёт предоставляемых нашей стране иностранных кредитов с государственной гарантией страны-экспортёра и по субсидированным ставкам с последующим их погашением поставками газа, нефти и товаров, произведённых на закупленном в счёт полученных кредитов оборудовании. Наш отдел и весь Внешторгбанк работали над привлечением кредитных средств для крупных инвестиционных проектов, по которым принимались решения Совмином СССР. Благодаря нашим усилиям строились нефтепроводы, газопроводы, аммиачные и автомобильные заводы, и даже гостиничные комплексы, как например, гостиница «Космос». Именно такого рода сделки тогда входили в моду и стали называться компенсационными. Эти схемы в немного изменённом виде существуют и сейчас.

Тогда же под них привлекались межгосударственные кредиты, за границей открывались специальные лимиты. Причём кредиты выдавались на очень хороших условиях, с государственной субсидией и страхованием специализированными государственными агентствами. Поскольку Италия, Франция и ещё несколько стран, использовавших такую схему, были заинтересованы в увеличении своего экспорта, то они за счёт субсидий снижали процентные ставки до уровня ниже рыночных, тем самым заинтересовывали потенциальных покупателей в приобретении их товаров. Кстати, нам давно уже надо было бы воспользоваться этим опытом. Мы предлагали это делать ещё в 80-е годы.

Западные коммерческие банки тоже охотно участвовали в таких операциях, так как имели при этом государственные гарантии своих стран. Принимали участие в программах и наши заграничные банки. Но так как в большинстве своём эти сделки были масштабными, миллиардными, то составлялся пул банков. Lead-manager (наиболее крупные банки, ведущие сделку) синдициро-



Судаков Владислав Борисович

1969–1972

Экономист, старший экономист управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1972–1975

Помощник председателя правления Внешторгбанка СССР

1975–1977

Начальник отдела компенсационных сделок управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

1977–1981

Директор Евробанка (Париж)

1981–1987

Заместитель начальника, начальник управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

1987–1988

Генеральный директор Евробанка (Париж)

1988–1989

Заместитель начальника управления кредитования внешнеэкономических связей Внешэкономбанка СССР

1989–1996

Председатель правления Международного Московского Банка

1996–1998

Вице-президент, представитель АКБ «Инкомбанк» в Великобритании

2000

Советник правления Внешторгбанка (ВТБ)

2000–2001

Председатель правления АКБ «Мост-банк»

2002

Начальник управления клиентского маркетинга и экономического анализа Внешторгбанка РФ

2002–2004

Начальник управления международных отношений ОАО «Россельхозбанк»

вали крупную сумму для проведения той или иной экспортной сделки. При этом были в проекте ещё со-managers (соруководители проекта) и члены синдиката. Набиралось по 15–20 участников, а иногда и больше. Все переговоры со стороны СССР вело Министерство внешней торговли, от Внешторгбанка как экспертов привлекали специалистов нашего отдела. Получалось, что Министерство заключало межправительственные соглашения, а мы — уже межбанковские. У нас было право вето на выбор того или иного банка. И если был отрицательный опыт взаимодействия Внешторгбанка с каким-либо западным банком, мы имели право сказать, что не хотим, чтобы его включали в пул. Делалось это, конечно, на конфиденциальной основе.

Работа была совершенно новой. По каждой сделке разрабатывалась система учёта, готовились сложные специальные компьютерные программы, по которым составлялись отчёты о ходе реализации компенсационных сделок для направления в Совмин, Госбанк, Госплан и Минфин.

Проработал в компенсационном отделе я до июля 1977 года и после этого был направлен в Париж. Причём первоначально я должен был там проходить стажировку. Но получилось так, что за полгода до этого мы с Юрием Пономарёвым ездили в Евробанк проводить ревизию. Всё проверили, составили отчёт, собрали правление. Рассказали о наших замечаниях и пожеланиях. Правление банка с пониманием отнеслось к результатам ревизии был составлен план по устранению отмеченных недостатков. И вот после этой поездки мне предстояло ехать в проверяемый банк стажироваться. Я пришёл к председателю правления Внешторгбанка Ю.А. Иванову, с которым у меня сложились, как мне представляется, хорошие отношения, и сказал, что вынужден отказаться от командировки, так как считаю, мой планируемый выезд на стажировку может дискредитировать всю программу ревизионной работы в совзагранбанках. Получается несерьёзно — вроде только проводил ревизию, а теперь приехал учиться у тех, кого проверял. Юрий Александрович согласился с такой постановкой вопроса и предложил управлению кадров ещё раз рассмотреть этот вопрос с учётом изложенных мною соображений.

Проблемы самоутверждения

Так с 28 июля 1977 года я стал директором и одновременно начальником клиентского отдела Евробанка в Париже. Моя

главная задача состояла в поддержании отношений с нашими внешнеторговыми организациями и советским торгпредством. Я их знакомил с потенциальными партнёрами, помогал оформлять финансовые документы и т. д. Помогал также и французским компаниям, которые искали выходы на наш рынок. В связи с тем, что с Францией у Советского Союза всегда было активное сотрудничество, круг моих обязанностей был достаточно широк.

При этом следует отметить, что в Евробанке французский менеджмент занимал главные позиции. Председатель правления Ги де Буассон был значимой фигурой, окончил «питомник элиты» — Национальную школу администрации (ЭНА) *Ecole Nationale d'Administration, ENA*.^{*} На его лидерство в банке никто не мог претендовать. Мысли о том, что советской стороне необходимо усиливать свои позиции, появились уже позже.

Многие называли период работы в совзагранбанках до 70-ых годов золотым веком. Основную работу проводил местный персонал, а наши специалисты осуществляли общий контроль за проведением операций в той степени, в какой им позволяли профессиональные знания и личные качества.

В конце же 70-х, после того как Госбанк СССР возглавил В.С. Алхимов (в 1976 году), по всем каналам пошло указание на активизацию деятельности наших сотрудников. Нам уже предписывалось дублировать французский персонал и активно совместно с ними работать. Так, после двух лет работы в Париже мои обязанности серьёзно расширились. Я стал работать и с французской клиентурой, и, что особенно важно, самостоятельно встречаться с представителями французских банков.

Тогда же страна активно начала готовиться к проведению Олимпийских игр в Москве. Была запущена программа выпуска олимпийских юбилейных монет. Уполномоченным по олимпийскому проекту мы назначили крупнейший французский инвестиционный банк *Lazard Freres*. Ответственными за проведение этих операций с советской стороны были Юрий Александрович Иванов и Евгений Михайлович Кузькин.

Во время московской Олимпиады мы отправили двадцать ящиков с платиновыми монетами за рубеж. Через день получили телеграмму, что поступило девятнадцать ящиков. Срочно организовали проверку маршрута и всех причастных к этой операции сотрудников. Оказалось, что этот ящик лежал забытым в инкассаторской машине под креслом водителя.

Кстати, сами ящики имели стандарт под вес пяти 12,5-киллограммовых слитков, делались из специальной породы дерева без сучков, чтобы нельзя было высверлить и что-то изъять. Так вот однажды этот ящик упал на

^{*} Из её выпускников (в народе называемых энархами) комплектуются руководящие кадры страны, включая президентов и премьер-министров. — *Прим. авт.-сост.*

Национальная школа Администрации (ЕНА) была создана декретом от 9 октября 1945 года, подписанным генералом де Голлем. ЕНА — это национальное государственное административное учреждение. Её цель — обучение высокопоставленных чиновников, в соответствии с чем ЕНА готовит студентов к карьере в высших эшелонах французской администрации: Государственный совет, Счётная палата, Корпус инспекторов (генеральная инспекция финансов, генеральная инспекция администрации, генеральная инспекция социальной службы), префектура, дипломатический корпус, гражданские администраторы, корпус советников административных судов и советников региональных счётных палат, администраторов парижской мэрии. — *Сайт ЭНА*

аэродроме и разбился. Сообщили нам. Мы приехали на аэродром и, чтобы исправить ситуацию, оперативно вывезли его содержимое в обычной легковой автомашине. Получили за это большой нагоняй, но всё обошлось.

Из воспоминаний Г.С. Емельяновой, сотрудницы Внешторгбанка СССР. История Внешэкономбанка. — М. 1999, с. 145.



С председателем правления Внешторгбанка СССР Юрием Ивановым. Середина 80-х годов XX века.

С Lazard Freres договаривались об организации продажи юбилейных монет за рубежом. В связи с этим вспоминается случай, когда были уже согласованы все вопросы и подписаны документы, а через несколько дней цена на золото неожиданно серьёзно повысилась. Тогда высокие московские руководители дали задание Иванову и Кузькину провести новые переговоры, чтобы увеличить цены на уже проданные партии драгоценных металлов. Мне поручили сопровождать нашу делегацию, хотя в переговорах непосредственного участия я не принимал. Переговоры были тяжёлыми,

однако в итоге оказались удачными. Но из-за огромного напряжения и эмоциональных перегрузок у Евгения Михайловича с правой стороны головы выпала прядь волос. То, что через два месяца они у него вновь выросли, чрезвычайно удивило врачей. Я рассказал об этом эпизоде, чтобы ещё раз подчеркнуть, насколько нелёгким и даже опасным для здоровья может быть труд банкира.

О зампреде Внешторгбанка СССР Е.М. Кузькине хотелось бы сказать хотя бы несколько слов. Это был удивительно порядочный и добрый человек, он многим помогал. У него был блестящий французский язык. Во Франции его очень уважали, в Париже он проработал 15 лет в качестве председателя В/О «Экспортлес» и заместителя торгпреда. И даже когда мы просто проходили с ним по центральной авеню Champs-Élysées, практически на каждом шагу мы встречали его знакомых, которые с ним обнимались, и с каждым он душевно разговаривал.

Ещё могу рассказать об одном случае взаимоотношений с французским персоналом банка. Однажды к нам на совет директоров в Париж приехали В.С. Алхимов с первым заместителем председателя правления Внешторгбанка А.Р. Макеевым. Вечером после окончания совета как положено организовали фуршет. На следующий день нас всех собрали в торгпредстве. Алхимов на собрании заявил, что есть претензии к Судакову, на него жалуются французы. Оказывается, я с ними не советуюсь, сам провожу переговоры, проявляю какую-то излишнюю активность. Я догадывался, откуда поступает эта информация. Местные коллеги уже поняли, что в знании банковского дела мы им не уступаем, и поэтому стали воспринимать нас в какой-то степени конкурентами.

Поэтому, не разобравшись с ситуацией, Владимир Сергеевич мне претензии и высказал. Сказав, что будто бы я, несмотря на выданный мне «аванс», не могу наладить отношения с французскими коллегами. Пришлось напомнить, что указание брать инициативу на себя, было дано сверху, то есть лично им. Однако начальство не любит признавать собственных ошибок, и в ответ я получил заявление, что ничего не понимаю в проводимой политике. В монологе председателя Госбанка даже прозвучала угроза отозвать меня в Москву. Я уже начал готовиться к возвращению на родину, но на следующий день меня вызвал Альберт Родионович Макеев и сказал, чтобы я не волновался и продолжал спокойно работать. Он объяснил Алхимову ситуацию, и тот всё понял. С Альбертом Родионовичем у меня были очень хорошие отношения, он ранее даже дал мне рекомендацию в партию.

В 1979 году вокруг Евробанка произошёл большой скандал. От нашего здания унесли восемь мешков с документами, предназначенными для уничтожения. Мешки с мусором, как обычно, выставили во дворе. Но в то время проходила забастовка мусорщиков, и мешки вовремя не забрали. Буквально за три месяца была подготовлена и напечатана книга «Тайна советских банков — рука Москвы», как бы по найденным в этих мешках документам. Я могу с уверенностью сказать, что документы, которые были в мешках, больших секретов не содержали (в банке не было секретного отдела, как и некоммерческих секретов) и материалы этой книги во многом были взяты из других источников. В частности, в книге фигурируют отчёты о визитах советских делегаций во Францию, их не могло быть в бумагах, которые мы выбрасывали. Много было додумано. Например, могу сказать, что в этой книге упоминалось, что через банк и советских представителей осуществлялась связь с компартией Франции, этого тоже не было. Я тогда отвечал за клиентуру банка и знал наверняка, какие компании принадлежат компартии Франции. В основном это были издательства, газеты, мелкие сельскохозяйственные компании, книжные магазины и т. п. Из крупных можно выделить, возможно, только сельхозкомпанию «Интерагра». Местная компания «Петросян» торговала советской икрой и держала счёт у нас. Но мы, советские сотрудники, с ними никаких контактов не имели, тем более политических. Это были чисто коммерческие отношения.

Строгих оргвыводов тогда не последовало, хотя в банке выделили людей, ответственных за уничтожение мусора. Они стали сопровождать этот, как оказалось, важный груз до места его уничтожения. В этом были заинтересованы и наиболее лояльные французы, которые после скандала тоже имели много головной боли.

В 1981 году в Париж приехал А.С. Маслов и предложил мне после возвращения в Москву стать его заместителем во Внешторгбанке. Он тогда был начальником управления иностранных банковских кредитов, а я стал его заместителем. Позже, когда Александр Степанович стал зампредом банка, начальником управления назначили меня.

В 1987 году меня направили во вторую заграничную командировку в Париж в качестве генерального директора Евробанка. Это был период ещё более активной деятельности советских банковских специалистов на международном финансовом рынке. Кроме всех других обязательств по выполнению своих полномочий в качестве руководителя направления международных отношений я был назначен председателем кредитного комитета по международным операциям. К примеру, когда строили туннель под Ламаншем, для его финансирования создали синдикат банков. Мы участвовали в этом проекте, внося 300 млн франков. Мой бывший начальник А.С. Маслов в то же время вкладывал средства в строительство тоннеля с другой стороны — из Англии, будучи председателем правления Московского народного банка. Кстати, в этом туннеле, первоначально были проложены рельсы, произведённые в Советском Союзе.

Надо отметить, что руководителем комитета по международным операциям в Евробанке представитель от СССР стал впервые. Французы крайне болезненно восприняли это новшество. Вначале даже было тяжело работать. Но буквально через пару месяцев, поняв, что с ними разговаривают на профессиональном языке и когда необходимо советуются, они смирились и работа вошла в нужное русло. Можно сказать, что французский коллектив меня принял.

Теперь не секрет, что, как и во всех советских коммерческих организациях за рубежом, наши сотрудники не получали свою зарплату полностью. Справедливости ради следует отметить, что квартиру и транспорт оплачивала та организация, в которой они работали. Получив положенную по бухгалтерии зарплату, мы делили её на две неравные части. Меньшую оставляли себе. Оставшуюся часть, как и все мои советские сослуживцы, я сдавал в другую кассу. Например, в последнее время из официально получаемых мной 72 тыс. франков мне оставляли всего 6400. Принимал «лишние» деньги в банке наш бухгалтер И.И. Богомолов. После этого он садился в машину и уезжал в торгпредство. В торгпредстве существовал счёт-депо Внешэкономбанка. В дальнейшем все эти средства распределялись на зарплаты большого штата посольства и других бюджетных советских организаций во Франции. Конечно, наших средств на всё не хватало, но свой вклад в содержание аппарата мы вносили.

Во Франции Евробанк входил в категорию средних кредитных учреждений. В то время он был меньше своего соседа из Лондона — Моснарбанка, но всегда пользовался уважением местных коллег. Даже в период войны в Афганистане, когда СССР фактически объявили кредитную блокаду, Моснарбанк и Евробанк имели возможность привлекать средства на западном денежном рынке. Зная, что мы передаём средства во Внешэкономбанк, наши иностранные коллеги в нарушение установленного бойкота всё равно продолжали с нами работать и поддерживать хорошие отношения. Так что в тот период совзагранбанки сыграли огромную роль в привлечении столь необходимых для Москвы кредитов.

Чтобы партнёрам было легче с нами работать, приходилось постоянно подчеркивать, что мы — французский банк и работаем по французским законам. Тем более что в банке работали известные и уважаемые французские банковские работники.

Установка на интеграцию

После того, как в 1985 году генеральным секретарём стал М.С. Горбачёв, во время переговоров сотрудников Внешэкономбанка с иностранными коллегами всё чаще стала возникать тема создания совместного советско-иностранного банка. В частности, затронули её и американцы из Wells Fargo Bank.* Правда, своё предложение они сформулировали в шутливой форме, но за их шуткой отчётливо просматривались серьёзные намерения.

Вскоре меня назначили начальником управления иностранных банковских кредитов, и мы с начальником управления валютно-кассовых операций Внешэкономбанка Юрием Пономарёвым принимали в Москве представителей итальянского Banca Commerciale Italiana Верчеллини и Марсанича. Обычно на такие встречи брали кого-то из технических сотрудников, чтобы сделать запись беседы. Но тогда мы были вдвоём, и разговор пришлось записывать мне. Итальянцы конкретно поставили вопрос об открытии совместного банка. Для нас это звучало фантастично. Как было принято в советское время, я написал отчёт о нашем разговоре руководству Внешторгбанка.

В июле 1987 года я вылетел в Париж на работу и о совместном банке даже перестал думать. Однако совершенно неожиданно для меня в июле 1988 года в Париж позвонил начальник управления кадров Внешэкономбанка Владимир Петрович Сушко, который до недавнего времени тоже работал в Евробанке. Он предложил мне приехать в Москву для разговора с председателем правления Внешэкономбанка Юрием Сергеевичем Московским. Дополнительных объяснений мне не дали, и я ломал голову, для чего же понадобился начальству. В Москве Ю.С. Московский сказал мне, что руководство страны дало установку на интеграцию банковской системы России в международное банковское сообщество. Первым шагом в этом направлении должно стать создание первого на территории СССР совместного, с участием иностранного капитала, банковского учреждения. Правление Внешэкономбанка приняло соответствующее решение, и мне предложили заняться учреждением совместного банка, чтобы в последующем его возглавить.

Я попросил разрешить мне пару дней подумать, хотя с самого начала отнёсся к перспективе смены работы негативно. Поэтому во время следующей встречи объяснил Московскому, что удачно вписался в коллектив

* Bank Wells Fargo — банк со 150-летней историей, его главный офис находился в Сан-Франциско (сейчас в Су-Фолс, Южная Дакота). В 80-е годы был вторым по величине банком в Калифорнии и седьмым в США. В 90-х годах распространил свою деятельность на 10 западных штатов: Аризона, Калифорния, Колорадо, Айдахо, Невада, Нью-Мексико, Орегон, Техас, Юта и Вашингтон. Его активы в 1997 году составили около 100 млрд долларов. В 1989 году банк впервые ввёл электронную услугу, обеспечивавшую доступ к личным счетам через информационную службу Prodigy, а вскоре и через Интернет. — *Прим. авт.-сост.*



С главой представительства Банка Commerciale Italiana в Российской Федерации. Арисом Марсаничем. 1992 год.

Евробанка, наладил хорошие отношения с французами, которые приняли меня в качестве генерального директора. К тому же я возглавлял такое ответственное направление, как иностранные операции. До истечения контракта тоже было ещё далеко. Поэтому поблагодарив за доверие, я отказался от предложения.

Но не тут-то было. Московский проинформировал меня, что решение о моём назначении приняли заранее на высоком уровне. Он просто решил поиграть со мной в демократию. Я был вынужден согласиться с планами высокого начальства.

Правда, мне удалось договориться с Ю.С. Московским, что вернусь в Москву только в конце года. Я рассчитывал, что

мои дети смогут доучиться во Франции хотя бы до зимних каникул, после чего я перееду в Москву и найду им здесь школу с французским уклоном. Всё это время я буду заниматься за границей вопросами, связанными с новым банком.

Первые акционеры

Началось обсуждение структуры, состава акционеров и профиля деятельности нового совместного банковского учреждения, которое в дальнейшем назвали Международным Московским Банком. При отборе его акционеров мы учитывали объём внешней торговли России со странами — учредителями банка, заинтересованность нашего будущего партнёра в совместной организации финансового предприятия, его репутацию, наличие у банка-учредителя развитой финансовой сети, степень эффективности его долевого участия в уставном фонде, насколько хорошие и устойчивые отношения учредителя с политической, деловой и финансовой международной элитой.

Для выбора партнёров потребовались детальные и кропотливые переговоры с зарубежными коллегами. В результате учредителями стали пять зарубежных и три советских банка. После этого Ю.С. Московский объявил, что в конце августа в Люксембурге состоится совещание представителей банков, которые уже предварительно отобрали, и они дали согласие, получив по 12% акций. В число первых со своим капиталом в создаваемый банк вошли Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais, Kansalis-Osaki-Pankki, Creditanstalt-Bankverein. Не был определён только немецкий партнёр. Я предлагал пригласить West Deutsche LandesBank Girozentrale — центральный банк федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия (Дюссельдорф). Однако незадолго до нашего предложения у них сменился состав менеджмента, отвечавшего за связи с Внешэкономбанком. Г-н Бёрн, сторонник развития наших связей, трагически погиб в результате падения с лошади. С банком вёл переговоры В.В. Геращенко, но нужного результата достигнуть не удалось. Банк пересматривал свою поли-

тику и направления деятельности. В конце концов остановились на проявившем наибольший интерес к идее создания совместного банка Bayerische Vereinsbank AG.

Все банки-акционеры ММБ были крупнейшими банками своих стран, имели миллиардные собственные средства, широко разветвлённую сеть отделений, филиалов и представительств во всем мире. Одновременно они были крупнейшими кредиторами бывшего СССР, а также Российской Федерации (от 100 до 300 млн долларов каждый) и представляли государства с традиционно большим объёмом внешней торговли с нашей страной. Внешнеторговый оборот СССР со странами, представленными в акционерном капитале ММБ, составлял 50 % от общего объёма товарооборота с промышленно развитыми странами. Это и служило базой для кредитных, расчётных и документарных операций ММБ.

Я регулярно встречался со специалистами отобранных банков, представляющих разные направления банковской деятельности, для определения конкретных вопросов развития. Например, на первом совещании в Люксембурге преимущественно обсуждались вопросы информационного обеспечения банка. Его выбор стал моим первым поручением на новом поприще. Хотя ещё не было ни устава, ни учредительных документов, мы уже приступили к техническому обеспечению нашей будущей деятельности. На встрече присутствовали специалисты от всех иностранных партнёров. Они единогласно выбрали банковскую информационную систему (БИС) SCAN. На первом этапе она себя оправдала, но в 1992 году мы поняли, что её возможности ограничены, и с нашими новыми объёмами она не справляется. Тогда никто не мог предположить, что банк будет развиваться столь быстрыми темпами. Пришлось внедрять другую. Однако SCAN была первой полноценной, профессиональной БИС на территории Советского Союза.

Нам, бывшим сотрудникам Внешэкономбанка, было очевидно, что совершать международные клиринговые операции невозможно без подключения к системе СВИФТ. И именно SCAN БИС открыла перед нами технические возможности первыми из советских негосударственных банков войти в СВИФТ, после чего уже ничто не мешало нам проводить любые межбанковские расчёты. Другие банки долго пользовались самодельными БИС.

Несмотря на мои договорённости с Ю.С. Московским, в начале октября 1988 года во Францию прилетел В.С. Хохлов, председатель правления Международного банка экономического сотрудничества. Он привёз для меня письмо председателя Внешэкономбанка. При этом Хохлов сказал: «Я толком не знаю, но, по-моему, там написано что-то такое, что тебе не понравится». Мы зашли с ним в кафе рядом с Центром Помпиду, где он вручил мне послание руководства. При нём я его распечатал и прочёл. Начальство предписывало мне в течение месяца завершить свои дела в Евробанке и вернуться в Москву для «активизации действий по созданию совместного финансового учреждения с участием иностранного капитала».

Следует сказать, что СССР тогда переживал бум учреждения совместных предприятий в различных отраслях — нефтехимической, газовой, метал-

лургической. На первое место вышла торговля. Пора было рапортовать и Внешэкономбанку.

25 ноября 1988 года я посадил семью в поезд, а сам самолетом вернулся в Москву, где на Белорусском вокзале встретил жену с сыновьями.

Постановление Совмина

Мне дали должность и зарплату заместителя начальника объединения, которые тогда в большом количестве были созданы во Внешэкономбанке, но поручили заниматься только новым банком. Первым делом была создана рабочая группа из шести сотрудников Внешэкономбанка. К сожалению, все эти специалисты не были освобождены от основной работы, дополнительного вознаграждения, кроме основной зарплаты, им не платили, поэтому ни у кого не было особой заинтересованности брать на себя лишнюю нагрузку. В дальнейшем никто из них, кроме Лилии Смирновой (которая до сих пор работает в бухгалтерии ЮниКредит Банка), в ММБ не остался. Для нашей группы выделили комнату профкома. Мы сидели за одним длинным столом. Время от времени приходил председатель профкома, чтобы поработать со своими бумагами. Переговоры я проводил в кабинете В.В. Геращенко, который к тому времени уже пустовал. Его бывший хозяин только что покинул Внешэкономбанк СССР, став председателем правления Госбанка СССР.

С 1 декабря я приступил к подготовке постановления Совета министров о создании первого в СССР совместного предприятия в банковской сфере. Поскольку мне предстояло руководить в дальнейшем этим банком, я старался, чтобы документ получился максимально конкретным, чётким, подробным, и включал в себя все возможные проблемы организационного периода, и в первую очередь решения о выделении банку помещения, жилплощади для иностранных специалистов и транспорта. В тот период эти вопросы решались с большими трудностями. К тому же, чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов в банковском деле, необходимо было создать соответствующие материальные условия; это тоже нашло отражение в документе. В результате постановление оказалось довольно объёмным и включало много пунктов. Один из них был секретным и касался формирования части уставного капитала советской стороны. В нём указывалось, из каких источников советская сторона перечисляет валютные средства в уставной фонд ММБ, который первоначально состоял исключительно из долларов. Чтобы совершать рублёвые операции, в последующем мы какую-то его часть конвертировали в рубли.

Труднее всего было согласовать постановление со всеми «заинтересованными» инстанциями и получить визы аппарата Совмина, ЦК КПСС и его экономического отдела, Госбанка, Минюста, Госплана, Минфина, МВД. Приходилось обсуждать с представителями всех этих структур буквально каждое слово. Они предлагали свои варианты. Наша группа их изучала и выдвигала встречные предложения. Старались учесть

интересы всех сторон. В целом шёл нормальный переговорный процесс. От Госбанка нами занималась Ю.В. Балашова.

Параллельно готовили основные документы — устав и учредительное соглашение. Кроме нашей рабочей группы мне дали полномочия привлекать к этой работе других специалистов Внешэкономбанка. Кроме того, некоторое время нам помогала Татьяна Удальцова из Минюста. О её сотрудничестве руководство Госбанка и Внешэкономбанка напрямую договорилось с коллегами из Минюста. Работала Удальцова на совесть. Ей как профессиональному юристу было интересно участвовать в подготовке документации первого в СССР совместного банка.

Иностранные партнёры проводили обычно предварительные консультации между собой. Такая практика у них сохранялась в течение всего времени моей работы в банке. Они обсуждали вопросы в своём кругу, достигали консенсуса и только после этого выступали единым фронтом на административных советах. А у советской части ни разу не получилось организовать совещание всех акционеров в лице руководства Сбербанка, Промстройбанка и Внешэкономбанка. Руководители Сбербанка и Промстройбанка заявили, что они полностью доверяют Внешэкономбанку. В результате интересы Советского Союза в ММБ отстаивал Внешэкономбанк.

Евроремонт в Камергерском

При подготовке учредительных документов мы, конечно же, руководствовались принципом приоритета интересов всех акционеров. Процедура принятия решений, предусмотренных уставом, исключала возможность диктата со стороны иностранных или российских акционеров даже в случае их односторонней консолидации, а решения по наиболее важным вопросам деятельности Международного Московского Банка всегда должны были приниматься только на основе общей договорённости, т. е. консенсуса.

Когда мы начали готовить постановление Совета министров СССР, устав и учредительное соглашение, ни у кого не вызывало сомнения, что советская сторона будет обладать 51 % акций, иностранная — 49%. Однако в ходе переговоров с иностранными партнёрами стало понятно, что их заинтересованность в развитии банка при таком раскладе будет недостаточно высокой. Чтобы заинтересовать партнёров и воспользоваться европейским know-how в банковской деятельности, по нашему предложению было принято решение увеличить их долю до 60%. Наши зарубежные партнёры мгновенно оживились. До сих пор они предпочитали отмалчиваться, а тут сразу стали выходить на контакты и высказывать свои мысли и предложения.

Административный Совет, отмечая нерешённость до настоящего времени вопроса найма жилых помещений для иностранных сотрудников, рекомендует В. Судакову предпринять необходимые шаги для его решения.

Из Протокола заседания правления Международного Московского банка (ИМБ). Вена, 12 декабря 1989 года.

Административный Совет принимает к сведению информацию В. Судакова о том, что несмотря на то, что в настоящий момент квартиры для иностранных сотрудников ИМБ не получены, тем не менее имеются реальные возможности получить их в течение ближайших 2–3 месяцев.

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

19 октября 1989 года вышло постановление Совета министров СССР, подписанное Н.И. Рыжковым. На следующий день Международный Московский Банк зарегистрировали в Минфине СССР и Госбанке СССР — как совместное банковское учреждение и как совместное предприятие. Кроме иностранных банков акционерами ММБ стали три отечественных банка — Внешэкономбанк (20%), Сбербанк (10%), Промстройбанк (10%).

Когда вышло постановление, я вздохнул с облегчением, решил, что отныне все трудности позади. Стоит предъявить бумагу за подписью Рыжкова — как все тут же будут брать под козырёк и исполнять любые наши желания. Но не тут-то было. В стране начался очередной виток перестройки, и все инстанции нас активно отфутболивали, а для некоторых постановление Совмина СССР вообще превращалось как будто в красную тряпку для быка. Председателем Мосгорисполкома в то время был В.Т. Сайкин, человек с советским менталитетом. Вскоре его сменил радикальный демократ Г.Х. Попов. Несмотря на разницу во взглядах, не захотели с нами возиться оба. Сказали, что свободные помещения сейчас в большом дефиците, так что ничем помочь нам не могут. Короче, в течение почти целого года мы использовали мой «Москвич-41» в качестве транспортного средства для всех нужд.

Раз в неделю нас с моим замом Ю.Н. Кондратюком принимали в департаменте нежилых помещений мэрии и давали по четыре адреса, которые мы объезжали в тот же день. И каждый раз выяснялось, что одно здание уже снесли, в другом идёт капитальный ремонт, третье уже кому-то принадлежит, четвёртое не подходит ни по каким параметрам. Поскольку четверг был единственным приёмным днём в департаменте, через неделю мы снова приходили в Мосгорисполком и рассказывали, как в Москве обстоят дела с нежилыми помещениями. Мы шутили, что фактически производим инвентаризацию нежилого фонда Москвы, но делать это приходилось практически ежедневно.

Наконец попался подходящий, на наш взгляд, вариант в проезде Художественного театра (в настоящее время — Камергерский переулок). Нам предложили два верхних этажа задней стороны в здании напротив театра и отдельно стоящее строение в его дворе. В конце весны 1990 года мы начали там ремонт и к осени его закончили. Несмотря на то что в обоих зданиях обрушивались прогнившие балки перекрытий, полностью нам удалось их перестроить всего за полгода. Мы оборудовали зал для заседания прав-



С заместителем
председателя
административ-
ного совета
банка ОК. Фин-
стервальдером
1991 год

ления с раздвижными дверями. Евроремонтом занималась итальянская фирма Codest Engineering — та самая, которая впоследствии строила нам новое здание. Выбрал её административный совет. Ремонт мы делали на средства, которые перевели советские банки.

Проблемы обеспечения жильём иностранного персонала банка

Итак, у нас уже были средства, вложенные в уставной капитал советской стороной. С иностранными банками дело обстояло сложнее. Их представители заявили, что не будут переводить денежные средства в капитал банка до тех пор, пока мы не обеспечим нормальным жильём, по их стандартам, зарубежный персонал, направленный для работы в банке. Надо признать, что иностранные представители жили в это время главным образом в гостиницах. И, конечно, нас, как коллег по будущей совместной работе, абсолютно не устраивало такое положение. Именно поэтому мне пришлось самостоятельно заниматься и бросить все силы на обеспечение наших иностранных сотрудников жилищной площадью. Мне тогда было нетрудно понять их рассуждения: деньги выделены, приобретайте квартиры. А тот факт, что квартиры в СССР не продавались и не покупались, а предоставлялись бесплатно, им было понять сложно. На очередном заседании Административного совета иностранные партнёры в достаточно жестких выражениях заявили, что банк не может начать работать, потому что его сотрудникам негде жить, а оплачивать стоимость номеров в гостиницах они не намерены. Действительно, для тех, кто приезжал, мы снимали номера в гостиницах. Илкка Салонен был единственным, кто сумел получить московскую квар-

тиру, потому что давно здесь жил и работал. Кто-то останавливался в своих представительствах. Вместе с тем, как я уже говорил, постановление Совмина предписывало Мосгорисполкому выделить помещения не только для самого банка, но и 12 квартир для его иностранного персонала.

Во время очередного бурно проходившего административного совета начальник нашего хозяйственного управления как раз находился в райисполкоме, где получал ключи от квартир, и должен был появиться на заседании с минуты на минуту. Всё это время ожидания мы продолжали обсуждать квартирный вопрос. Я тогда предложил коллегам: «Давайте не будем расходиться и немного подождём, потому что вопрос как раз сейчас решается». Объяснил ситуацию. Однако иностранные партнёры заявили, что вынуждены прервать переговоры и следующая встреча состоится только через три месяца, поскольку административный совет собирался раз в квартал. Это означало, что валютные средства в капитал банка переведены не будут ещё по крайней мере в течение четырёх месяцев. Им было трудно понять, какие могут быть проблемы с квартирами! За рубежом, в западных странах всё просто: нужно иметь деньги — пошёл и купил. А в Советском Союзе жилплощадь не продавалась, а предоставлялась бесплатно, и её, несмотря на постановление правительства, ещё приходилось «выбивать». Должен сказать со всей откровенностью, что за всё время организационного периода создания банка мне не пришлось давать ни единой взятки, все вопросы решались чисто переговорно и на доброжелательной основе. Во время наших сложных разговоров в переговорный зал, где мы обсуждали квартирные вопросы, в буквальном смысле влетел начальник хозяйственного управления и передал мне конверт с ключами от полученных в новом доме квартир. Я исключительно признателен и благодарен Геннадию Балацкому за работу, которую он проделал в период становления банка. С большой уверенностью знаю, что он всё это делал за счёт собственных средств, ничего не получая на представительские расходы и часто с ущербом для своего здоровья.

Квартиры нам выделили в новом, элитном по тем временам доме из светлого кирпича на Басманной улице в районе метро «Бауманская». Такие здания строились для работников ЦК КПСС и Совмина. Поскольку квартиры располагались одна над другой, мы объединили их по две, в результате получилось шесть двухэтажных квартир.

Персонал банка мы набирали с ноября 1989 года, когда был зарегистрирован банк. До этого у банка не было средств. Когда на рубеже 1990 и 1991 годов в банк перевели первые 20 млн долларов, с ними стал работать наш первый дилер Михаил Зайцев. В тот момент мы временно обосновались в Лебяжьем переулке, и он совершал первые операции через дилерский центр Внешэкономбанка. Михаил сделал нам небольшую прибыль и ушёл. Его место занял Сергей Трошин.

Первой эффективной операцией ММБ я в шутку называю сделку с Евробанком. Когда в начале 1991 года мы переехали в проезд Художественного теа-

тра, я договорился с Евробанком о переуступке им права аренды помещения для представительства, которое они открывали в Москве. Тогда представителем Евробанка назначили А.И. Козина. Мы договорились, что за 10 тыс. долларов они займут освобождаемое нами помещение в Лебяжьем переулке.

Благодаря своим акционерам мы быстро наладили контакты с зарубежными банками и смогли начать плодотворно работать. Дали небольшую рекламу, к тому же нам помог Внешэкономбанк — он проинформировал все внешнеторговые организации, что создан совместный банк, и даже передал нам некоторых клиентов. Тогда в большом дефиците были не только современные, но и традиционные банковские услуги. Поэтому высокий спрос на них позволил Международному Московскому Банку быстро войти в рынок, заняв в нём своё уникальное место. К нам сразу же устремились клиенты, которые не могли получить качественного обслуживания от других, вновь созданных коммерческих банков.

Отбор клиентов

В декабре 1991 года Внешэкономбанк неожиданно для всех объявил технический дефолт и заморозил выплаты по счетам. Все финансовые учреждения сразу же сократили лимиты кредитования и повысили процентные ставки. Государственные банки оказались в трудном положении. В результате пострадала вся страна.

Естественно, в такой ситуации все, кто имел дело с валютой, и в первую очередь внешнеторговые организации и совместные предприятия, обратились к нам. Мы были единственным банком, который имел опыт работы с валютными операциями. В результате у нас начались проблемы — банк стал испытывать некоторые сложности. Мой помощник Сергей Тропин занимался маркетингом и предлагал рекламировать наши возможности и услуги. Мне пришлось предложить ему другой слоган: «Наша реклама — никакой рекламь». Объяснил, что если мы в такой экстремальной ситуации начнём себя рекламировать, то не оправдаем изначальную идею создания банка — оказание высококачественных и профессиональных банковских услуг международного уровня.

К тому же страна переживала период политической и социально-экономической нестабильности, отсутствовала необходимая правовая база для работы международного банка. В таких условиях ММБ был вынужден проявлять предельную осторожность в своей клиентской политике и тем самым даже снижать темп своего развития.

Банковская система страны в начале 90-х годов страдала от бесконечных неплатежей. Поэтому высокий уровень рисков заставлял нас при кредитовании очень внимательно относиться к выдаваемым кредитам, вследствие чего нам становилось всё сложнее удовлетворять высокий спрос на них. На кредитном рынке сложилась напряжённая обстановка. Доля относительно долгосрочных (свыше 1 года) кредитов даже в 1994 году не превышала 5% от общей суммы выданных кредитов.



Открытие отделения ММБ в Санкт-Петербурге. Председатель административного совета банка ОК. Финстервальдер, мэр города Анатолий Собчак, Владислав Судаков, заместитель секретаря административного совета Людмила Савельева и руководитель отделения Сергей Поздняков. 1991 год.

Об атмосфере того времени красноречиво свидетельствует такой эпизод. В 1991 году мне приходилось несколько раз летать в Санкт-Петербург, где мы открывали отделение ММБ. Однажды наша делегация приехала в аэропорт с приобретёнными билетами. Нам заявили, что самолёт, который принадлежал Пулковским авиалиниям и на котором мы должны были вылететь, отказываются заправлять, потому что компания задолжала большую сумму за топливо, поэтому вылет не состоится. На наши доводы, что мы уже купили билеты, авиационное начальство не реагировало. Наш специалист по деликатным вопросам куда-то сходил, вернулся и говорит: «Нужно 100 долларов». Я ему их, естественно, дал, он отлучился на некоторое время и, вернувшись, сказал: «Всё нормально, сейчас заправят и полетим». Оказывается, необходимо было заплатить эту сумму, чтобы заправить самолет топливом и отправить его в следующий рейс. Такова была тогда цена вопроса о вылете самолёта.

Кстати, в тот период, когда мы готовили открытие своего отделения в Санкт-Петербурге, должности заместителей мэра города А.А. Собчака занимали А.Б. Чубайс и В.В. Путин. Владимир Владимирович — по внешнеэкономическим вопросам, а Анатолий Борисович — по экономике, с ними нам, естественно, пришлось встречаться. А.А. Собчак присутствовал и выступал на официальном открытии отделения Международного Московского Банка, которое возглавил Сергей Николаевич Поздняков, потомственный банкир — его отец был руководителем конторы Госбанка СССР в г. Ленинграде.

Следует отметить, что в условиях всеобщей безответственности наш банк ни разу не обманул ожиданий своих клиентов и оказывал все обещанные

услуги на должном уровне и в минимальные сроки. Мы всегда помнили, что взаимоотношения банка с клиентурой пишутся сразу набело, и первая же плохо подготовленная операция может вызвать негативный резонанс банковской общественности и повредить нашей репутации.

В связи с неопределённостью законодательства и неблагоприятными тенденциями в национальной экономике с первых дней работы при оценке кредитных рисков руководство Международного Московского Банка занимало разумно консервативную позицию. Это, естественно, не могло не сказаться на объёмах кредитов, а значит, и получаемой нами прибыли. Тем не менее жизнь подтвердила правильность нашей стратегии.

Первоначальный бурный период дал нам возможность обрасти крупными клиентами. С мелкими возникали трудности. Мы физически не могли обеспечить для них качественного обслуживания, иначе пострадали бы наши отношения с солидной клиентурой. Поэтому в самый напряжённый период работы мы были вынуждены регулировать поток клиентуры за счёт изменения тарифов комиссионного вознаграждения и процентных ставок по предоставляемым кредитам и привлекаемым депозитам. Отказать кому-то официально в банковском обслуживании мы не имели права.

Поскольку Международный Московский Банк в первую очередь специализировался на операциях с валютой, мы, знакомясь с новым клиентом, подробно выясняли, имеет ли он официальные, законные источники валюты, какие операции и в каком объёме собирается проводить по своему счёту. Если нам предлагали профинансировать экспортно-импортную операцию или конкретный инвестиционный проект, то банк собирал сведения, касающиеся партнёров нашего клиента, детали технико-экономического обоснования и перспектив валютной окупаемости проекта. Если это было российское юридическое лицо, мы требовали подтверждения, что оно зарегистрировано в качестве участника внешнеэкономических связей. Также интересовались профилем и финансовыми аспектами деятельности клиента и в случае необходимости наводили о нём дополнительные справки. Тем самым мы могли тщательно взвесить все риски и перспективы погашения предполагаемого кредита. Одним словом, проводилась глубокая аналитическая работа, как это принято в международной банковской практике.

Первым итогом такой политики стал резкий рост качественной клиентуры банка. Мы стали работать с первоклассными контрагентами — главным образом ведущими совместными производственными предприятиями, крупнейшими внешнеторговыми объединениями, производителями и экспортёрами нефти, нефтепродуктов, газа, лесоматериалов, транспортными компаниями, а также иностранными фирмами, активно торговавшими с Россией.

Если на первом этапе развития ММБ (1990–1993 годы) дефицит международных банковских услуг заставлял нас отдавать предпочтение крупным клиентам — ведущим предприятиям, от которых зависел экспортный потенциал страны, то впоследствии по мере расширения российского бан-

ковского рынка, увеличения источников рефинансирования, в том числе иностранных, ММБ получил возможность предоставлять высококачественные услуги в сфере международных расчётов и кредитов значительно большему числу клиентов.

К середине 90-х годов 85 % клиентуры ММБ были российские юридические лица, представленные государственными, частными и совместными предприятиями, занимающими ведущие позиции в своих отраслях и играющие важную роль во внешней торговле страны. В целом доля ММБ в обслуживании российского экспорта составляла 25–30 %. Это очень красноречивый показатель.

Высокая деловая активность наших клиентов позволила банку уже за первый год более чем в 30 раз увеличить объём валютных средств на их текущих и депозитных счетах, доведя их к концу 1991 года до 643 млн долларов. По состоянию на 31 декабря 1991 года средства на счетах клиентов составляли 55 % от общего объёма привлечённых средств, или 72 % валютных средств.

Однако, сделав ставку на обслуживание валютных операций, банк стал отставать в оказании рублёвых услуг. В 1993 году активы ММБ были всего на 3 % представлены рублями. Причина этой тенденции была в стремлении банка сконцентрироваться на сложных операциях в сфере международных расчётов, которые в то время не совершали российские коммерческие банки. По мере развития уровня российской банковской системы Международный Московский Банк постепенно переориентировался на комплексное — как валютное, так и рублёвое обслуживание. Начиная с 1994 года, мы начали проводить полномасштабные расчётные и кредитные операции ещё и в рублях.

В результате клиентура ММБ только за один 1994 год увеличилась более чем на 40 %, ведь начиная с этого года банк стал привлекать наиболее активно развивающиеся средние предприятия и компании. Разумеется, для этого пришлось перестроить свою работу и увеличить штат.

Первый синдицированный кредит

В 1991 году ММБ, располагавшийся в то время в Камергерском переулке посетил Б.А. Березовский — генеральный директор известной компании «ЛогоВАЗ». Он пожаловался, что один из наших акционеров, немецкий Bayerische Vereinsbank AG, уже шесть месяцев не может решить вопрос о предоставлении его компании кредита. Под разными предложениями окончательное решение вопроса откладывалось. Мне была понятна позиция иностранного банка: его руководство ещё не было готово предоставлять напрямую российским компаниям финансирование, в то же время, им не хотелось отпускать, возможно, перспективного в будущем клиента. Борис Абрамович спросил: «Как вы считаете, стоит ли нам на него рассчитывать?» Я поинтересовался, что «ЛогоВАЗ» предлагает в качестве залога. Он ответил, что в качестве залога они могут предложить 120 тыс. автомобилей

«Лада». На что я сказал, что если так, то, возможно, мы сможем ему помочь. Так как всю запрашиваемую сумму мы дать клиенту не могли, то вышли на наших коллег из Промстройбанка, Агропромбанка и Внешторгбанка и в течение месяца предоставили «ЛогоВАЗ» синдицированный кредит в 20 млн долларов на два года. Это был первый синдицированный кредит, организованный российскими банками. Мы быстро подготовили кредитное соглашение, согласовали его текст с банками — участниками консорциума и перевели деньги. С нашей стороны риск был полностью оправдан, поскольку в Тольятти на складе всегда стояли те самые обещанные 120 тыс. автомобилей. Те из них, которые продавались, тут же заменялись новыми, так что количество машин оставалось неизменным. Лучшего залога при тогдашнем дефиците автомобилей трудно было придумать.

Два раза «ЛогоВАЗ» задерживал перевод средств в погашение кредита. В обоих случаях приходилось проводить с его руководством дополнительные переговоры. Надо признать, что Б.А. Березовский оперативно вмешивался в процесс, и в конце концов его компания ликвидировала задолженность. Закончился наш проект благополучно и без проблем.

Березовский производил впечатление типичного успешного управленца. Недаром он до этого работал научным сотрудником в Институте управления АН СССР, из которого к тому времени уволился. Борис Абрамович рассказал мне о принципе своей работы. По его словам, он выбирал небольшой коллектив или одного предприимчивого человека. Давал ему необходимую сумму и отпускал в свободное плавание. Кто-то в результате такого бизнеса оставался ни с чем, но большинство выплывали. Потому что у Березовского был опыт, чутьё, а самое главное — информация о том, что нужно в тот или иной момент. Таким способом он создавал свою финансовую империю.

Впоследствии Борис Абрамович неоднократно приходил к нам в банк. Последний раз с предложением совместно приобрести несколько СМИ и создать на их базе информационный холдинг. Но я ему тогда сразу сказал, что это не наш профиль деятельности, поэтому вряд ли смогу провести эту идею через административный совет. После этого разговора мы больше не встречались.

Дом на набережной

К началу 1992 года мы поняли, что банку срочно нужно расширяться — как по персональному составу, так и по помещениям. ММБ уже не справлялся с потоком желающих открыть у нас счета, и мы обратились в исполком Ленинского района* с просьбой разрешить нам начать строительство ещё одного здания. Нам посоветовали обратиться в только что созданный кооператив, он назывался Архитектурное бюро «Остоженка» и находился

* В 1991 году в связи с проведением нового административно-территориального деления столицы были образованы административные округа Москвы. Так что в 1992 году Ленинского района не существовало. Судя по всему, встреча состоялась в 1991 году. — *Прим. авт.-сост.*

в монастыре на Рождественском бульваре. Возглавлял его архитектор Александр Скокан. Поскольку кооператив был зарегистрирован в Ленинском районе, Скокан имел связи в местном исполкоме. Он дал нам понять, что, в принципе, можно получить территорию для строительства в районе Остоженки. Мы заключили с его бюро договор, и они нам начали помогать в поисках места под строительство, а в дальнейшем стали и основными архитекторами.

Получение землеотвода — непростая задача и сегодня. А в 1991 году это было особенно сложно. Было невероятно трудно так же убедить наших иностранных акционеров начать это строительство. Исходя из ситуации, которая сложилась в России в те годы, они не хотели инвестировать средства во что-то масштабное и на длительный срок. Западные бизнесмены исходили из того, что капитал, который они вложили, если в стране произойдёт что-то непредвиденное, можно будет быстро забрать и уйти в сторону. Но только в том случае, если их деньги будут храниться в ликвидной форме. Для более быстрой компенсации произведённых инвестиций мною было предложено реализовать проект как сделку проектного финансирования. То есть банк должен был занимать верхние третий, четвёртый и пятый этажи, а два нижних сдавать в аренду. Предполагалось, что по мере развития банка будут расширяться в случае необходимости и банковские площади. Весной 1992 года идею вынесли на административный совет. И только так удалось убедить акционеров начать строительство.

В 1992 году прибыль Международного Московского Банка составила 42 млн долларов. Это как раз сумма, в которую нам обошлось строительство здания, что сравнительно недорого. Средства мы выделяли поэтапно, по ходу строительства. Треть этой суммы была израсходована на приобретение новейших технологий и оборудования. Строительство здания заняло чуть меньше 3 лет.

В новом здании был установлен новый мощный центральный компьютер, соединённый как со всеми рабочими местами, так и с внешним миром. Его проектная производительность составляла до 17–20 тыс. операций в день. После этого нам требовалось не более 2–4 часов для ночной обработки операций, совершённых за день, и составления ежедневного финансового баланса, объём которого составлял многие сотни страниц цифр.

Здесь уместно вспомнить, что в 1992 году у нас были определённые сложности с ночной обработкой итогов дня. Растущий в то время объём операций (прекращение операций ВЭБом) упёрся в имевшиеся мощности нашего первого компьютера. Бывали дни, когда к началу следующего рабочего дня наш компьютер не успевал подбить итоги предыдущего. Мы учли этот опыт. Уже в Авиационном переулке (там помещение было снято в 1992 году) у нас стоял достаточно мощный компьютер.

В новом помещении мы установили также ещё более современное оборудование на нашем дилинге, расширили его общую площадь почти до 600 кв. м. Операции проводились на трёх рынках — на международном денежном рынке, на российском денежном рынке и на фондовых рынках.

Не остались мы в долгу и перед московскими властями. В процессе строительства, наряду с решением своих задач, мы обновили для города 700 м магистрального водопровода диаметром 600 мм, 360 м магистральной теплосети, 5 км электролиний, что повысило надёжность электроснабжения микрорайона.

К участию в проектировании, по просьбе иностранных акционеров, были также привлечены известный финский архитектор Палласмаа и итальянские инженеры. Партнёры считали, что наши архитекторы не смогут воплотить такой проект без изъянов. Мы не возражали.

Финским вкладом в работу стало истолкование образа банка как делового и демократического учреждения, открытого для горожан, активно включённого в процессы как экономического, так и культурного развития.

Исполнителя строительных работ определил конкурс, в котором участвовали пять претендентов. Предпочтение отдали итальянской фирме Codest Engineering, с которой у архитекторов установился полный контакт и взаимопонимание. Успех с нашим зданием вдохновил молодых зодчих. Они взялись за масштабную работу — точечную застройку всего района Остоженка. Кроме того в возведении нашего здания участвовали: финская консалтинговая фирма «Юва», финская архитектурная фирма «Дэвидссон энд Линдеберг», итальянская строительная компания Carlo Filipuzzi, Interstudio занималась общим планированием, американская консалтинговая компания Deloitte&Touche дала свои предложения по рациональному размещению служб и повышению эффективности технологического процесса в ММБ.

По ходу работы над проектом мы с Александром Скоканом порой спорили по некоторым деталям, хотя эти споры носили скорее характер обсуждения и дружелюбных переговоров и поисков компромиссов. Полагаю, что это нормально в ходе принятия творческих решений. Один из макетов предполагал набившие оскомину башенки. Архитектор считал, что они вписываются в стиль набережной и к тому же пройдут утверждение с вероятностью 100 процентов. Пришлось настоять на более современном варианте. Были разногласия и по поводу оформления интерьера стеклянными непрозрачными блоками. Мне показалось, что интерьер в таком виде выглядит немного мрачным и хотелось его «оживить». Затем заменили эти же тяжёлые стеклянные блоки на органическое стекло — и само здание, и внутренние интерьеры заиграли, стали лёгкими, как бы парящими в воздухе. Когда здание банка возвели, главный архитектор Москвы заметил, что мы всё-таки схитрили — спроектировали крышу так, что с виду пятиэтажный дом на самом деле получился шестиэтажным. Для этого пришлось пошевелить мозгами, и в этом заслуга наших архитекторов. Было сделано так, что комнаты младшего персонала от кабинетов старшего отличаются не столько размерами и качеством мебели (хотя, разумеется, отличаются, но не слишком демонстративно), сколько лучшим видом из окон. На пятом, президентском этаже столько стекла, что высшее руководство банка может наблюдать город и реку не только во время прогулок по крытой террасе, но и из своих кабинетов.

Общая площадь здания — 14,5 тыс. кв. м., что почти в 2 раза превышало суммарную площадь всех помещений, которые ММБ занимал до этого. Площадь рабочих помещений была почти 8 тыс. кв.м. Здание рассчитано на 700 сотрудников, что довольно много, учитывая традиционно высокую производительность труда наших операционных и других сотрудников. Всё это давало дополнительные возможности для обслуживания большего числа клиентов.

Когда мы въехали в только что построенное здание, оказалось, что банк занял всё его пространство, ни о какой аренде и речи быть не могло, более того, нужно было думать о строительстве следующего здания. Варианты были: когда я ещё работал в ММБ, участок в соседнем с Пречистенской набережной Бутиковском переулке, где сейчас идут работы, нам предлагали всего за 4 млн долларов. Ленинский райисполком тогда сильно нуждался в средствах и готов был отдать его за чисто символическую по нынешним временам сумму. Я вышел с предложением о покупке на административный совет. Доложил, что требуется всего 4 млн, однако положительного решения по этому вопросу принято не было. Сказали, что нам пока хватит и одного здания на Пречистенке. До сих пор я жалею, что мне не удалось тогда настоять на своём. С 1992 года началось расслоение бизнеса по доходам. Мы получали по 50 % чистой прибыли от капитала. 42 млн при капитале 80 миллионов — это серьёзные деньги, за которыми стояла большая работа. Но, конечно, это стало возможным и из-за того, что тогда в России сложились благоприятные условия для быстрого обогащения.

Следует признать, что мне было приятно работать с Александром Скоканом, он фанатик детали, отработывал каждый поворот перил, каждую дверную ручку, каждый крючок. В 1995 году его проект признали офисным зданием десятилетия. Государственную премию за эту работу архитекторы получили честно и без всяких натяжек.

Подытоживая этот раздел, хочу добавить, что всего за годы моей работы в Международном Московском Банке мы инвестировали в развитие своей производственной базы, а значит, и в развитие банковского дела в России, около 52 млн долларов: 6 млн — в реконструкцию и оснащение зданий на Пушкинской улице (на Камергерском переулке), ещё 4 млн — в помещения в Авиационном переулке и, наконец, 42 млн — в здание на Пречистенской набережной.

Кредитная политика

Деятельность любого международного банка должна основываться на адаптации международных профессиональных стандартов к местным условиям. Откровенно говоря, кредиты не были для ММБ приоритетным направлением в смысле извлечения прибыли. На первом месте стояли валютные и биржевые операции. ММБ в качестве уполномоченного банка продавал и покупал иностранную валюту и стал одним из учредителей Московской и Санкт-Петербургской межбанковских валютных бирж. Мы не были исклю-



Заместитель
председателя
административ-
ного совета от
Евробанка
Владимир Сушко,
член Админи-
стративного
совета от ЕБРР
Линдси Форбс.
2005 год

чением, тогда все зарабатывали на коротких деньгах. Такое было время. Капитал банка, как только появился, постоянно находился в работе. Вообще банковские деньги в те годы было не выгодно держать в длинных проектах — только быстрые ликвидные операции давали настоящий доход. Будучи крупнейшим оператором клирингового центра Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ), ММБ в крупных объёмах проводил прямые межбанковские конверсионные операции рубль-доллар. За них мы брали более низкие комиссии, по сравнению с другими банками, однако которые с избытком компенсировались постоянно растущим спросом со стороны наших клиентов, благодаря более коротким срокам выполнения конверсии непосредственно в ММБ. В результате и на этом рынке Международный Московский Банк занимал одну из ключевых позиций. Совместно с ЦБ России, а также рядом американских банков ММБ в апреле 1993 года привлекли к разработке проекта по созданию рынка государственных краткосрочных облигаций. Нас сразу включили в число 28 дилеров, уполномоченных проводить операции на первичном и вторичном рынках ГКО. Благодаря сочетанию высокой надёжности и ликвидности, а также хорошей доходности этот финансовый инструмент сразу обратил на себя внимание клиентов. Международный Московский Банк также принимал на хранение российские и иностранные ценные бумаги. Некоторым клиентам мы открыли счета ответственного хранения. Большую роль в развитии этого вида услуг сыграло то, что в 1993 году ММБ первым из российских банков признала базирующаяся в Брюсселе клиринговая система EuroClear, через которую совершаются международные межбанковские расчёты на вторичных рынках ценных бумаг.

Несмотря на то, что привлечением длинных денежных средств ни население, ни наши корпоративные клиенты нас не баловали, тем не менее мы по мере возможностей старались расширять кредитную деятельность. В 1993 году ММБ стал первым коммерческим банком России, подписавшим с Международной финансовой корпорацией (МФК) соглашение о предоставлении долгосрочной кредитной линии (15 млн долларов США) для финансирования проектов российских компаний. Соглашение о совместном финансировании приватизируемых российских предприятий также было заключено с ЕБРР (15 млн долларов США). В конце 1995 года ММБ подписал с ЕБРР ещё одно кредитное соглашение на общую сумму 40 млн долларов США для финансирования проектов малого и среднего бизнеса в России. Важно отметить, что оба эти соглашения не были подкреплены правительственными гарантиями, что служит ещё одним свидетельством растущего международного доверия к ММБ.

Более того, в ходе проработки этих соглашений удалось отработать механизм кредитования российских коммерческих банков по линии ЕБРР.

После этого мы смогли использовать полученные средства для выдачи более-менее длительных кредитов — прежде всего для развития внешней торговли и проектного финансирования. В 1993 году нам удалось подписать 19 соглашений о валютном кредитовании на общую сумму 92,4 млн долларов. С учётом займов, погашенных в 1993 году, общая сумма действовавших в этом году кредитных соглашений в твёрдой валюте по всем видам кредита (проектное финансирование, кредитование торговли, подкрепление оборотных средств, покупка обязательств и ряду других) возросла в 2,5 раза — с 55 млн до 129 млн долларов. Остаток ссудной задолженности по кредитам в иностранных валютах увеличился за год с 28 млн до 79 млн долларов. По рублёвым кредитам возрос с 32 млн до 37,597 млн рублей.

Дальнейший рост активности Международного Московского Банка на внутренних и внешних валютных рынках, сотрудничество с международными финансовыми институтами и возросший собственный кредитный потенциал позволили банку начиная с 1994 года значительно активизировать кредитную деятельность. Если в 1991 году мы выдали кредитов на 2,1 млрд рублей, то в 1994-м их сумма достигла 759,4 млрд.

Структура кредитного портфеля в значительной степени отражала ориентацию ММБ на серьёзные инвестиционные проекты с достаточно длительным (до 5 лет) сроком погашения. В то время, когда преобладающий срок кредитования в валюте на российском рынке составлял 1–3 месяца, в портфеле соглашений ММБ доля краткосрочных (до 6 месяцев) кредитов в 1993 году составляла всего 18,3%, а в 1994 году — 21%.

Как я уже говорил, банк уделял большое внимание проектному финансированию. В течение 1993 года мы подписали несколько достаточно крупных соглашений со сроком погашения 5 лет, доля которых в общем объёме инвестиционных кредитов составила 23,6%. В тот период ММБ был единственным российским коммерческим банком, предоставлявшим кредиты на срок до 5 лет.

Основной задачей кредитования мы считали пополнение оборотных средств предприятий — прежде всего топливно-энергетического комплекса и строительства, закупку оборудования и запасных частей для нефтехимической и нефтеперерабатывающей отраслей (в том числе в рамках проектов по восстановлению производительности нефтяных скважин), а также для авиационной, лёгкой и пищевой промышленности, финансирования оплаты таможенных пошлин российскими экспортёрами и, наконец, дисконтирования, то есть покупку обязательств по аккредитивам с отсроченным платежом.

Одним из приоритетных направлений нашей деятельности было сотрудничество с Европейским банком реконструкции и развития. С ним, а также с ведущими государственными агентствами, занимающимися гарантированием и кредитованием внешней торговли, членами Бернского Союза, такими, как US Eximbank (США), экспортное агентство HERMES Verchierung AG (Германия), SACE (Италия), COFACE (Франция), ECGD (Великобритания), Ministry of International Trade and Industry of Japan (Япония), Oesterreichische Kontrol Bank (Австрия), я поддерживал отношения ещё во время работы в управлении иностранных банковских кредитов Внешэкономбанка. Через эти финансовые структуры мы организовывали кредиты для советской экономики, нуждавшейся в строительстве объектов по компенсационным сделкам. В МБРР меня поддерживал работавший там мой коллега Сергей Антонович Овсейчик.*

По объёму кредитных линий, полученных от международных и иностранных государственных организаций, используемых для стимулирования российской внешней торговли, а также для привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику, ММБ занял лидирующее место среди других российских коммерческих банков.

Один из самых интересных кредитов за время моей работы в Международном Московском Банке мы выдали в конце сентября 1992 года строительной компании «Росинка». У нас в правлении был американец Джон Фицджеральд. Он занимался проектным финансированием и представлял Bayerische Vereinsbank AG. «Росинка» строила объекты для американского посольства в подмосковном районе Митино. Фицджеральд представил все необходимые документы и взял дело под свой личный контроль.

Вчера на заседании правления Международного Московского Банка, посвящённого 5-летию ММБ, были рассмотрены промежуточные итоги деятельности банка. За период с августа по октябрь банк выдал российским предприятиям валютные кредиты на сумму \$23 млн и DM4,8 млн. Эти данные свидетельствует о том, что ММБ является одним из крупнейших кредиторов национальной промышленности.

* Овсейчик С.А. — в 1991–1992 году заместитель директора ЕБРР от СССР, 1992–1998 заместитель директора ЕБРР от России, Белоруссии и Таджикистана. Сейчас глава представительства ЮниКредит Банка в Минске. — *Прим. авт.-сост.*

По словам председателя правления ММБ Владислава Судакова, поддержка отечественной промышленности является стратегической линией банка в течение всех пяти лет его существования. Причём приоритетным для банка остаётся кредитование топливно-энергетического и нефтехимического комплекса. Об этом, в частности, говорит и структура валютного кредитного портфеля банка в 1993 году. Тогда ММБ выдал кредитов на \$92,4 млн, из них нефтяная и газовая отрасли получили 45,5%, химическая промышленность — 23,1%, металлургия — 14,3%, авиационная промышленность — 10,7%, строительство — 4%, на долю лёгкой, пищевой и машиностроительной отраслей пришлось немногим более 2% кредитов ММБ.

В этом году кредитная политика банка претерпела некоторые изменения — доля заёмщиков-предприятий лёгкой и пищевой отраслей несколько увеличилась. Так, \$1 млн сроком на 2 года получило российско-австрийское СП «Лим Динамо» на закупку технологических линий для увеличения производства мужской и женской обуви. Одному из предприятий Тюменской области выделено \$8,5 млн на приобретение турецкого оборудования по производству высококачественной кожи. А АО «Алтаймолпром» получило от ММБ \$1 млн на срок до 2 лет, в результате чего молокоперерабатывающее предприятие смогло закупить у американской фирмы «Тампико» оборудование для розлива и упаковки молочных продуктов.

Банк традиционно продолжал кредитовать и крупных производителей нефти, газа и других экспортных товаров. В частности, кредит на DM4,8 млн для модернизации производственных мощностей получило АО «Ангарская нефтехимическая компания». Ещё одному нефтехимическому предприятию, расположенному на северо-западе Сибири, выдан кредит на сумму \$8,5 млн на закупку оборудования. По оценкам специалистов банка, новая техника позволит увеличить объём товарной продукции на 60%. Ведущим в своей области экспортёром является и следующий заёмщик — хабаровское АО «Дальлес». Банк выдал ему кредит в \$4 млн сроком на 1 год. Кроме того, значительные средства банк ММБ инвестировал в цветную и чёрную металлургию.

Характерно, что в основном сроки предоставления кредитов не превышают 1–2 года. Напомним, что в прошлом году доля кредитов со сроком погашения от 6 до 12 месяцев, выделенных ММБ, составила 25%, а со сроком от года до 2 лет — 44,7%. При этом ММБ продолжает выдавать и 5-летние кредиты.

Елена Станова.

Банк кредитует промышленность. // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 19.10.1994.

Политические потрясения

Обе «революции» 1991 и 1993 года мы, к счастью, пережили без последствий. Воскресным вечером 18 августа 1991 года я возвращался на машине с дачи. Ехал по Минскому шоссе, обгоняя направлявшуюся по обочине в сторону

города бронетехнику. В Москве танков ещё не было, но Бородинский мост уже перекрыли. Перед въездом на него меня развернул патруль, и мне пришлось добираться до центра окружным путём. Что происходит, я не понимал. 19-го утром я пришёл в Камергерский и увидел, что в нашем дворе расположился взвод с двумя БТРами. Работала полевая кухня, солдатам раздавали кашу. Стало уже не смешно, столовая ММБ была в подвале, и всё руководство банка провело в ней первую ночь путча.

Во время октябрьских событий 1993 года я находился в Соединенных Штатах на семинаре. Мне позвонил председатель административного совета ОК. Финстервальдер, один из представителей наших акционеров от австрийского банка Creditanstalt-Bankverein. Он был очень взволнован и просил меня срочно прилететь в Москву. Я постарался его успокоить, сказал, что в банке всё под контролем, вместо меня остался Ю.Н. Кондратюк. Однако он настаивал: «Ситуация такова, что требует вашего личного присутствия». Опытный банкир, всю жизнь проработавший в банковской системе, Финстервальдер решил, так будет надёжнее. Он опасался, что члены административного совета могут выразить недовольство, что во время решающих событий в банке не было первых лиц. Коллега был настойчив и звонил мне два раза. Я вылетел в Москву, а через неделю, когда эпопея с Белым домом закончилась, снова вернулся в Штаты.

В Вашингтоне я посетил головной офис Eximbank — Экспортно-импортного банка США. Во время этого визита меня сопровождала Натали Гурфинкель из Bank of New York (BONY). Она часто бывала у нас в Международном Московском Банке. Мы активно сотрудничали. Для нас BONY был всего лишь один из американских банков, с которым нас связывали чисто деловые отношения. Я до сих пор не знаю, правы ли были те, кто обвинял его в связях с русской мафией в Америке, и чем вообще закончилась эта история. Bank of New York проявил себя как наиболее лояльный по отношению к России американский банк. Когда кто-то из нашего руководства туда приезжал, нас радушно принимали. Заместителем председателя его правления был князь Владимир Голицын. Я с ним тоже не раз встречался.

Трагические события этого периода в России не повлияли негативно на работу нашего банка. Наоборот, иногда такого рода политические потрясения, связанная с ними неопределённость и, как следствие, — рост недоверия ко всем российским банкам, повышали роль и привлекательность для иностранных инвесторов банков с международным участием. Ведь российские финансовые учреждения зависят от правительства и вынуждены поступать, как им прикажут сверху. Банк же с иностранным капиталом был более независим, поэтому мы могли дать более высокую гарантию возврата средств. Конечно, политическая обстановка на нас тоже влияла, но гораздо в меньшей степени, чем на российские банки. Не скажу, что мы этим пользовались, но если мы кому-то давали деньги или кто-то из серьёзных игроков хотел вкладывать средства в России, то в первую очередь он шёл в банк с международными гарантиями, который учредили крупнейшие иностранные банки.

Здесь же я хотел коснуться событий 11 октября, так называемого «чёрного вторника», когда обвально упал рубль по отношению к доллару. За один день на Московской международной валютной бирже курс доллара вырос с 2833 до 3926 рублей. Позже в докладе, который был подготовлен специальной комиссией, говорилось, что основной причиной обвала является «раскоординированность, несвоевременность, а порой и некомпетентность решений и действий федеральных органов власти». В результате были отправлены в отставку председатель ЦБ Виктор Геращенко и и.о. министра финансов Сергей Дубинин.

Досталось тогда и нам. В Решении Совета безопасности Российской Федерации по вопросу «Об итогах работы Государственной комиссии по расследованию причин резкой дестабилизации финансового рынка» 2 ноября 1994 года говорилось: «Широкие возможности для осуществления спекулятивных операций на валютном рынке были использованы рядом коммерческих банков 11 октября с.г. В максимальном выигрыше от спровоцированного обвального падения курса рубля оказались (по показателю превышения продажи над покупкой): Мост-банк (В.И. Гусинский); Нефтехимбанк (Г.В. Жук); Альфа-банк (П.О. Авен); Международный Московский банк (В.Б. Судаков); Межкомбанк (С.К. Овсянников)».

Три дня, отпущенные президентом Ельциным сыщикам из ФСК для поисков «того, кто на этом на-жи-ва-е-ца», растянулись, таким образом, на три недели... В центре же дьявольской сети, сплетённой финансистами, обнаружены, как и предполагалось, коммерческие банки. Не совсем, правда, те, в адрес коих высказывались подозрения с самого начала. Да и списков заговорщиков оказалось не один, а три. По трём, так сказать, статьям пойдут. По первой проходят — банки, «проявившие особую активность в предварительных заявках на покупку валюты» накануне катастрофы, то есть, как предполагается, заранее получившие информацию о готовящемся падении курса: «Славянский» (сделал заявку на покупку 65 млн долл.), «Менатеп» (38,6 млн), Инкомбанк (30 млн), ММБ (15 млн), Росместбанк (13,3 млн), «Империял» (10 млн). По второй — банки, «имевшие наибольшую разницу между покупкой и продажей валюты» непосредственно в день кризиса, то есть получившие в итоге наибольшую выгоду: «МОСТ» (продал на 14 млн долл. больше, чем купил, а купил 0 млн), «Нефтехим» (на 12 млн), «Альфа» (на 7 млн), ММБ (на 5 млн), Межкомбанк (на 5 млн). Впрочем, фигурантам по 2-й статье логичнее было бы объявить благодарность за сметку и за заботу о рубле. Ну и по третьей - банки, «проводившие активные спекуляции» на валютном рынке за месяц-два до «чёрного вторника», то есть подогревавшие ситуацию своим безответственным поведением. С 19 сентября по 10 октября валюту в особо крупных размерах на бирже покупали: Росместбанк (405 млн долл.), «Менатеп» (250 млн), «Славянский» (230 млн), Инкомбанк (162 млн).

Дмитрий Волков, Сергей Пархоменко.

Огласите весь список, пожалуйста... // Сегодня (Москва). — 04.11.1994.

В день обвала наш банк действительно подал заявки на покупку 15 млн долларов, но после выхода курса на новый рубеж 5 млн продал, то есть способствовал укреплению рубля. Однако на следующий день в банк пришли два человека из Федеральной службы контрразведки Российской Федерации (ФСК России). Поскольку в банке за этот день совершались тысячи операций, сотрудники снимали требуемые им копии всю ночь. Забрав копии документов, проверяющие удалились. Затем перезвонили и сообщили руководству банка, что к ММБ у них претензий нет. Так что как имя банка попало в дальнейшие чёрные списки, я не ведаю. Собрание акционеров банка 21 ноября признало правильными наши действия на Московской межбанковской валютной бирже в «чёрный вторник» 11 октября. Акционеры констатировали, что действия банка соответствовали законодательству и инструкциям ЦБ и действующим правилам биржевой торговли.

Акционеры ММБ и его зарубежные корреспонденты

Ещё в период организации банка мы договорились, что если кто-то из иностранных акционеров захочет организовать собственное дело на территории России, то он должен выйти из состава акционеров ММБ. По этой причине наш состав неоднократно менялся. Собрание акционеров банка 2 июля 1993 года приняло решение о выходе из состава акционеров французского банка *Credit Lyonnais* в связи с открытием им своего отделения в Санкт-Петербурге. Французский банк уступил свои 12 % акций ММБ западным акционерам. В результате акции распределились таким образом: *Bayerische Vereinsbank AG*, Германия (15 %), Банк Внешнеэкономической деятельности, Россия (20 %), *Kansalis-OsakiPankki*, Финляндия (15 %), Комит Холдинг Интернэшнл, Люксембург (группа *Banka Commerciale Italiana*) (15 %), *Creditanstalt-Bankverein*, Австрия (15 %), Промышленно-строительный банк, Россия (10 %), Сбербанк Российской Федерации, Россия (10 %).

Внеочередное собрание акционеров банка 29 июня 1994 года приняло решение о выходе Банка внешнеэкономической деятельности СССР из состава акционеров и перераспределении принадлежащих ему 20 % акций поровну между двумя новыми акционерами — Банком внешней торговли Российской Федерации (Внешторгбанк) и парижским Коммерческим банком для Северной Европы (Евробанк), Франция со 100 % российским капиталом. Я в нём имел честь работать. Это решение было вызвано изменением функций Внешэкономбанка в начале 1994 года после подписания президентом России Указа «О некоторых вопросах деятельности Банка внешнеэкономической деятельности СССР». Внешэкономбанку официально был придан статус государственного финансового института, специализирующегося исключительно на обслуживании внешнего долга бывшего Советского Союза и России, а также правительственных кредитных линий.

В результате этого решения состав акционеров и доля каждого акционера в капитале стали равными, а судьба снова столкнула меня с нашим парижским банком.

В рамках интеграции российской банковской системы в мировую банковскую систему Международный Московский Банк постоянно поддерживал и развивал корреспондентские отношения с иностранными банками. С 1991 по 1995 год число банков — корреспондентов ММБ выросло с 300 (80 российских, СНГ и дальнего зарубежья и 220 европейских и американских) до 1310 (соответственно 360 и 950). Так что темпы развития наших связей с иностранными банками превышали темпы их развития с российскими банками.

Международный Московский Банк расширял также и формы сотрудничества со своими иностранными корреспондентами. Количество крупнейших иностранных банков, которые устанавливали или увеличивали лимиты для проведения депозитных, конверсионных и коммерческих операций, в том числе линии для подтверждения аккредитивов ММБ, постоянно росло. Иностранные банки признали ММБ крупнейшим на территории бывшего СССР клиринговым центром по расчётам в валюте и, начиная с 1993 года стали открывать у нас свои счета в свободно конвертируемой валюте. Со своей стороны ММБ открыл счета-ностро в 21 валюте (включая существовавшее тогда ЭКЮ) в банках соответствующих стран.

Одновременно ряд банков на территории бывшего СССР открыли в Международном Московском Банке корреспондентские счета в рублях, через которые они осуществляли расчётные и конверсионные операции. В свою очередь ММБ для проведения аналогичных операций в украинских карбованцах и казахских тенге, открыл счета-ностро в банках стран-эмитентов этих валют. Кроме того, в 1994 году банк открыл счёт «Эскроу» в долларах США по расчётам с Индией. Особое внимание мы уделяли также развитию отношений с банками Китая, Вьетнама и других стран Юго-Восточного региона, включая возможность открытия счетовostro в национальных валютах этих стран.

Наличие у ММБ самой обширной по сравнению с другими российскими коммерческими банками сети зарубежных корреспондентов стало одним из факторов нашей высокой привлекательности как для корпоративной клиентуры, так и для российских банков, имеющих свои счета в ММБ.

К середине 90-х годов российские банки открыли в ММБ более 500 различных счетов, через которые они осуществляли международные расчёты своей клиентуры, конверсионные и депозитные операции на внутреннем и международном денежных рынках.

Усилившаяся межбанковская конкуренция вынудила ММБ работать не только над расширением этой сети, но и над повышением её эффективности. В 1993 году благодаря внедрению новой системы электронных расчётов, работающей в связке с системой СВИФТ, Международный Московский Банк смог гарантировать взаимные расчёты своих корреспондентов в течение 24 часов, переводы их клиентов в пользу клиентов третьих банков

в пределах двух-трёх банковских дней. Кроме того, внедрение новой системы позволило существенно снизить ставки комиссионного вознаграждения, применяемые ММБ.

Международный Московский Банк выступил в качестве одного из организаторов и первым из российских банков вступил в международную клиринговую ассоциацию по расчётам в ЭКЮ между странами Центральной и Восточной Европы, которые хотели восстановить и развивать внешнеторговые связи между странами, ранее входившими в Совет экономической взаимопомощи. Эта система позволяла ускорить платежи и снизить их стоимость для клиентов банков-участников по сравнению с той схемой расчётов, которая обычно использовалась после прекращения деятельности СЭВ.

Клиринговая система расчётов в переводных рублях существовала в рамках стран входящих в СЭВ, но она прекратила своё существование после распада этой организации на рубеже 80–90-х годов. Так как необходимость осуществления расчётов между Россией и странами Восточной Европы сохранялась, то в марте 1991 года пять западных банков — Barclays Bank (Великобритания), Credit Lyonnais (Франция), Deutsche Bank (Германия), Istituto Bancario Sanpaolo di Torino (Италия) и Generale Bank (Бельгия) предложили банкам Восточной Европы подключиться к участию в системе расчётов в ЭКЮ. В результате в декабре 1992 года была создана ассоциация восточно-европейских банков, под эгидой которой и начала действовать клиринговая система расчётов на базе расчётной единицы ЕС.*

Так что ММБ удалось создать на территории России уникальную и эффективно работающую финансовую инфраструктуру.

Надёжные контакты с крупнейшими финансовыми центрами мира, большим количеством иностранных банков, международных и национальных финансовых институтов позволили ММБ совершать все виды расчётов в иностранных валютах не только с российскими, но и с любыми зарубежными партнёрами. Благодаря этому ММБ стал важным звеном интеграции российской банковской системы в международное банковское сообщество.

Кадры решают всё

При подготовке кадров мы решили ориентироваться не просто на повышение профессионального уровня своих сотрудников, но и содействовать формированию в России эффективно действующей банковской среды.

Перед нами стояла задача создать работоспособную команду из числа советских и западных банковских специалистов, образование и опыт которых складывались в разных условиях. Необходима была взаимная адаптация. Советские сотрудники, сохраняя позитивный опыт, накопленный за период работы в советских банковских и внешнеторговых учреждении-

* К проведению расчётов ассоциация приступила в апреле 1994 года, тогда в ассоциацию входило 8 полных членов и 6 ассоциированных. Единственным активным российским членом ассоциации стал Международный Московский Банк. Он занимал в ассоциации первое место по величине общего объёма операций (исходящие платежи плюс входящие). — *Прим. авт.-сост.*

ях, должны были воспринять и начать использовать зарубежный опыт организации и технологии банковского дела, которым были готовы поделиться иностранные партнёры. В то же время западным коллегам предстояло работать в непривычных для них условиях, имея в виду специфику экономической и финансовой среды в бывшем СССР в целом и в сфере внешнеэкономических расчётов в частности. Учитывая это, при формировании штата сотрудников ММБ отдавал предпочтение двум категориям работников. Во-первых, бывшим советским специалистам, которые уже не были новичками в банковском деле, приобрели опыт работы и во Внешэкономбанке СССР и совзагранбанках или работали во внешнеторговых организациях. Во-вторых, руководство ММБ понимало, что любому новому делу лучше учиться смолоду, и поэтому мы не упускали из виду недавних выпускников советских финансовых и внешнеторговых учебных заведений. Их способности и энергия были гарантией того, что они без особой психологической перестройки быстро впитают необходимые дополнительные знания и займут достойное место в штате банка нового типа. Одним из важнейших критериев для определения способности потенциального кандидата эффективно работать в ММБ было знание иностранного языка. Собеседования с желающими работать в ведущих управлениях банка проходили только на английском. Многие специалисты банка владели двумя-тремя языками.

Сразу после зачисления в штат начинался процесс профессиональной переподготовки или повышения квалификации нового сотрудника. Подавляющее большинство проходило стажировку продолжительностью от нескольких недель до нескольких месяцев в иностранных банках-соучредителях.

Кроме того, мы регулярно приглашали в банк иностранных специалистов и консультантов, которые передавали свой опыт нашим сотрудникам без отрыва от производства в виде лекций, семинаров и практических занятий по конкретным банковским операциям и использованию современной банковской техники и технологии.

Международный Московский Банк быстро развивался. Уже к концу 1992 года количество его сотрудников увеличилось более чем в три раза, достигнув 322 человек, включая персонал вспомогательных служб. К концу 1993 года штат ММБ достиг 480 человек. К началу 1995 года — 599 человек, увеличившись только за один год на 25% в основном за счёт сотрудников банка, занимающихся кредитно-расчётным обслуживанием клиентуры. Этого требовал постоянно растущий кредитный портфель и ассортимент оказываемых клиентам услуг.

Поскольку наш штат быстро расширялся, повышение уровня профессиональной подготовки и квалификации сотрудников постоянно находилось в центре внимания руководства банка, несмотря на то, что практически все сотрудники банка имели высшее образование — финансовое, экономическое, юридическое, техническое. Только в 1994 году 80% персонала банка прошли различные формы профессионального обучения — стажир-

ровки и семинары в ведущих зарубежных банках, участие в специализированных конференциях и симпозиумах в России и за рубежом, обучение на рабочем месте с привлечением квалифицированных консультантов. Кроме того, внутри банка сотрудники одного управления часто стажировались в другом. Практиковался также краткосрочный обмен специалистами между головным московским офисом и петербургским отделением. В банке был собственный учебный центр, который координировал учебные программы и поддерживал многочисленные контакты с ведущими зарубежными банковскими институтами и учебными центрами — самостоятельных или в структуре своих банков. Помимо обучения своих сотрудников этот центр при участии соответствующих подразделений банка организовывал специализированные семинары и учебные школы для клиентуры и банков — корреспондентов ММБ, посвящённые конкретным аспектам взаимодействия банка с его деловыми партнёрами.

Из общей суммы административно-хозяйственных и операционных расходов банка, составлявших в 1995 году 127,0 млн долларов, 23,7 млн долларов, или 18,7% составили расходы на персонал, включающие в себя заработную плату, социальные отчисления, расходы на повышение профессиональной квалификации и обучение иностранным языкам.

Развивалось и такого рода взаимовыгодное сотрудничество банка с профильными вузами страны, как приглашение студентов-дипломников на стажировку в ММБ. В течение двух-трёх месяцев стажёры на практике знакомились с работой современного банка, а по окончании стажировки наиболее способным и перспективным предлагали работу в банке.

Не самый крупный, но самый надёжный

На первом этапе Международный Московский Банк входил в первую тройку банков — причём не только по надёжности, но и по активам. К 1998 году его место в этом списке понизилось до 15-го. Но в основном мы держались на восьмом-девятом. Международный Московский Банк развивался нормально, в соответствии с международной практикой. Разница между собственным капиталом и суммой баланса у нас постоянно была на уровне, предлагаемом нормами Базельской конвенции. Другое дело, что на нашем фоне такие банки, как ОНЭКСИМ Банк, Мосбизнесбанк, Инкомбанк, Мост-банк неоправданно себя раздували. Их попытка жить не по средствам привела к печальным последствиям. Недаром, когда баланс ММБ превысил 4 млрд долларов при 80 млн капитала, акционеры сказали, что это неправильно. Правда, они не знали, что мы привлекли от Госбанка порядка 600 млн долларов. Наше правление придерживалось необходимости держаться соотношения 1:20. При этом мы изо всех сил себя ограничивали, несмотря на то, что тогда были все возможности раздуться, причём очень основательно. И даже заработать дополнительную прибыль. Но опытные банкиры понимали, что это всегда опасно. А мы хотели жить спокойно. Поэтому наше правление ста-

ралось придерживаться чисто профессионального подхода к темпам развития банка.

Я покинул банк 1 января 1996 года. В это время он находился на подъёме. Приобрёл безупречный имидж и завоевал популярность, получал неплохую прибыль, был широко известен на международном рынке уже не только как некий филиал европейских банков, а как самостоятельная банковская единица, уважаемая как в Российской Федерации, так и за её пределами. Вёл валютные счета российских и иностранных юридических лиц и проводил по ним все операции, принятые в мировой банковской практике. Размещал средства на международных денежных рынках, в том числе от лица своих клиентов. Занимался внешнеторговыми расчётами и кредитованием в любой форме, причём быстро и на высоком уровне, в том числе с использованием различных современных финансовых инструментов. Работал на форексном и фондовом рынках. Совершал конверсионные операции на внутреннем рынке, отличавшиеся низкой стоимостью. Открывал и вёл счета в рублях, СКВ и мягких валютах.

Наши усилия привели к тому, что Международный Московский Банк признали одним из ведущих клиринговых центров по валютным расчётам среди банков России и стран СНГ. Более 360 банков держали в нём свыше 500 валютных счетов. Наши клиенты могли пользоваться услугами более 950 зарубежных банков-корреспондентов в 89 странах мира. Эта сеть позволяла осуществлять расчёты в 30 иностранных валютах, а также в валютах стран СНГ.

В силу того, что ММБ всегда выполнял все свои обязательства, он по праву считался самым надёжным банком России. Не самым крупным, естественно, но мы и не стремились соперничать с государственными банками. Такое в России вряд ли возможно, да и нет необходимости. Каждый банк должен заниматься своим делом и найти своё место под солнцем. Думаю, что Международному Московскому Банку это удалось в полной мере.

Виктор Владимирович

Герашенко

Сказали насторожившую меня фразу: «Don't be bossy!»

Большую часть жизни я проработал во Внешторгбанке — 29 лет, включая командировки в совзагранбанки, находящиеся в четырёх странах: Англии, Ливане, Германии, Сингапуре. В 1982 году после долгих странствий вернулся в Москву.

Международный Московский Банк создавался при моём непосредственном участии. 13 января 1987 года вышло знаменитое Постановление Совета Министров СССР «О порядке создания на территории СССР и деятельности совместных предприятий с участием советских организаций и фирм капиталистических и развивающихся стран». Оно фактически объявило о том, что приветствуются иностранные инвестиции в советскую экономику, в том числе и в банковской сфере. Практически сразу после появления постановления к нам приехал председатель парижского банка *Credit Lyonnais* с целью обсудить возможность создания совместного банка. Он к тому времени возглавлял банк недолго, кажется, только два года, и ему, естественно, хотелось проявить себя перед акционерами. Следует отметить, что в этом банке всегда было сильно влияние французских социалистов. Активно участвовала в переговорах и, безусловно, поддерживала своего руководителя представительница *Credit Lyonnais* в Москве Натали Ладий. Она долго жила в Советском Союзе и свободно говорила по-русски. Вначале французы, видимо, вели какие-то переговоры в Госбанке, но в конце концов оказались во Внешэкономбанке СССР. Наш председатель правления Ю.С. Московский не дружил с иностранными языками и поэтому все международные дела (если они не касались официальных встреч) перепоручал мне, своему первому заместителю. Так что беседу с ... вёл я. Мы оказались в несколько затруднительном положении: банковского законодательства в СССР тогда ещё не было, о совместных банках не заговаривали. Да и вообще последние банки с иностранным капиталом закрылись в период НЭПа.

В то же время с аналогичным предложением во Внешэкономбанк обратился и другой наш традиционный крупный корреспондент, с которым у нас тоже были дружеские отношения, — миланский *Banca Commerciale Italiana*.

Поскольку для нас это дело было совершенно новым, то вначале мы тянули время, не давая ответа. Тем не менее в 1989 году после разного рода советов, совещаний, и не только внутри Госбанка, было решено создать



Виктор Владимирович Геращенко

1960–1961

Бухгалтер в Госбанке СССР

1961–1965

Бухгалтер, инспектор, эксперт и начальник отдела корреспондентских отношений со странами Европы и США Внешторгбанка СССР

1965–1967

Директор Московского народного банка (Moscow Narodny Bank) в Лондоне

1967–1972

Заместитель управляющего, затем управляющий отделением Московского народного банка (Moscow Narodny Bank) в Ливане

1972–1974

Заместитель начальника управления, начальник управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1974–1977

Председатель правления Ost-West Handelsbank (ФРГ)

1977–1982

Управляющий отделением Московского народного банка (Moscow Narodny Bank) в Сингапуре

1982–1989

Начальник валютного управления, заместитель, первый заместитель председателя правления Внешторгбанка (Внешэкономбанка) СССР

1989–1991

Председатель правления Госбанка СССР

совместный с иностранными партнёрами консорциальный банк. Хотя мода тогда на них в Европе проходила, слишком трудно порой было принимать решения по выдаче крупных кредитов, — интересы акционеров были чрезвычайно различными.

Пришло время подбора акционеров. Я плохо помню этот период, видимо, подбором Госбанк СССР занимался ещё до моего прихода туда.

В связи с тем что у Советского Союза были активные экономические связи с Германией, мы предложили стать нашим партнёром Dresden Bank, но они, подумав, отказались, а вот банк из Мюнхена Bayerische Vereinsbank AG акционером стать согласился. Этот баварский банк тогда быстро рос и вскоре слился со своим конкурентом Нуро Bank, занимающимся в основном кредитованием жилищного строительства в Баварии. Немаловажным было и то, что хорошие личные отношения сложились у нас с членом правления банка А. Пульманном, отвечающим за связи с Советским Союзом. Сразу принял наше предложение финский банк Kansalis-Osaki-Pankki. С ним у нас тоже были хорошие отношения (как на уровне руководства, так и на среднем уровне исполнителей), да и был он одним из двух крупнейших банков Финляндии. Пятыми стали австрийцы — Creditanstalt-Bankverein.

Активность наших зарубежных партнёров резко выросла после появления постановления Совмина СССР. Тогда объявились и другие желающие участвовать в капитале нового совместного банка, но было поздно. Сразу была создана группа по подготовке документов. В этой работе я не принимал активного участия.

Когда меня назначили председателем Госбанка СССР, я продолжал уделять внимание ММБ. Мы в банке отслеживали работу ММБ, рассчитывали, что он будет успешно работать. Однако сильно волноваться за его судьбу не приходилось, так как там собрался квалифицированный коллектив.

В 1993 году вышло решение об ограничении иностранного капитала в российской банковской системе.* Международный Московский Банк этот документ не затрагивал. Но помню, как переполошились зарубежные коллеги. Мы тогда

* Письмо Центрального банка РФ № 14 от 8 апреля 1993 года «Условия открытия банков с участием иностранных инвестиций на территории Российской Федерации» (протокол № 13 заседания Совета директоров ЦБР от 29 марта 1993 г.). Согласно ему, на 1993 год устанавливался лимит участия иностранного капитала в банковской системе страны в размере 12 процентов. Этим решением ЦБР почти полностью удовлетворил требования Ассоциации российских банков, поставив заслон на пути иностранного финансового капитала в Россию, и уберёг от посягательств Международный Московский Банк. — *Прим. авт-сост.*

1991–1992

Руководитель департамента Международного фонда «Реформа»

1992–1994

Председатель Центрального банка РФ

1994–1996

Советник НИИ Центрального банка РФ

1996–1998

Председатель правления Международного Московского Банка

1998–2002

Председатель Центрального банка РФ

2003–2004

Депутат Государственной думы Российской Федерации

2004–2007

Председатель совета директоров НК «ЮКОС»

были с Черномырдиным в Давосе. Там он встречался с тремя представителями американских банков: Bank of New York, Citibank и Chase Manhattan Bank. Как раз появилось указание о приостановлении переоформления представительств всех иностранных банков в филиалы. У первых двух банков проблем не было, а представительство Chase было под угрозой. И вот на переговорах вице-президент банка стал жаловаться на дискриминацию. Я тогда посоветовал: «А вы проведите какую-нибудь кредитную операцию в России. Выдайте кредит хотя бы сотруднику своего представительства в 1000 рублей. Вот и будет на вашем счету проведённая операция, а у нас появятся основания для допуска банка на территорию Российской Федерации». Коллеги меня послушались, и у нас остались три американских банка из существующих тогда 10 или 11 иностранных.

После чёрного вторника 11 октября 1994 года я покинул Центральный банк. Дело было так. Сразу после происшедших событий меня вызвал к себе руководитель Администрации Президента Российской Федерации Сергей Филатов и «ласково» спросил: «Ты вроде собрался уходить?» — «А какого... я должен уходить? — переспросил его я и добавил — Создана комиссия, если она придёт к выводам, что я виноват, то я уйду!»

На следующий день мне позвонил уже помощник Ельцина Виктор Илюшин и пригласил на встречу с Борисом Николаевичем. Она состоялась в пятницу 14 октября. Заявление я должен был по закону писать спикеру Госдумы И.П. Рыбкину, но Ельцин попросил сделать это на его имя. Спорить я не стал. Но вскоре позвонил начальник Главного государственно-правового управления Администрации Президента РФ Руслан Орехов и потребовал у меня, чтобы я забрал заявление, поскольку оно нелегитимно. Я ответил, что на этом настаивал Ельцин, забирать написанное не буду, это их проблема, но готов написать новое — председателю Думы.

А за месяц до чёрного вторника произошло интересное событие. Недалековидно поступил С.К. Дубинин. Ельцин предложил Сергею Константиновичу урегулировать вопросы с бюджетом, разобраться с проблемами неплатежей на Урале, куда Ельцин собирался с визитом, а министр попросил президента России: «А можно я своего зама пошлю, мы завтра с женой уезжаем отдыхать в Сочи?» Борис Николаевич на это ответил: «Поступай как хочешь!» — и, позвонив Черномырдину, обматерил Дубинина. Виктору Степановичу, как он мне рассказывал, ничего не оставалось кроме как приступить к поиску кандидатуры на эту должность. Я тогда посоветовал премьеру: «Если хотите, чтобы в министерстве был порядок, возьмите Татьяну Парамонову, не разочаруетесь. Хотя для нас в ЦБ это будет серьёзная потеря». Парамонова имела определённый опыт: три года в Центральном банке следила за исполнением бюджета, знала всех в Минфине, да и к ней там неплохо относились. После этого я улетел на две недели в отпуск, вернулся в пятницу, вновь встретился с Черномыр-



Четыре председателя правления ММБ:
Владислав Судаков, Илка Салонен, Юрий Тверской и Виктор Геращенко.
Москва.
2004 год.

диным по вопросам бюджета. На совещании была и Татьяна, сказавшая, что с ней в понедельник хочет встретиться депутат Екатерина Лахова, не объяснившая темы предстоящего разговора. Днём 10 октября Татьяна Владимировна зашла ко мне и рассказала о предложении возглавить Минфин. Видимо, нашими руководителями был избран такой вариант зондажа кандидата. Я объяснил Татьяне Владимировне, какие трудности её ждут в чужой организации, но сказал, что такой шанс выпадает редко — ей самой надо решать, что делать.

На следующий день случился чёрный вторник. В последнем перед уходом разговоре с Ельциным я посоветовал ему на период, когда в Думе принимаются поправки к банковскому законодательству, ведутся подготовка бюджета на 1995 год и переговоры с международными организациями, не создавать ненужный ералаш, сохранить преемственность в Центральном банке и сделать его председателем Т.В. Парамонову. Он ответил что уже слышал о ней и обещал подумать.

Татьяна Владимировна стала исполнять обязанности председателя ЦБ, а мне предложила стать её советником, какое-то время, как говорится, побыть недалеко. Я отказался и сказал, что мне лучше работать в Научно-исследовательском институте Центрального банка. На полставки, чтобы не приезжать рано утром на работу. Понимая, что, когда человек оказывается на новой должности, помощь и поддержка бывают полезны, иногда требуется совет по тем или иным вопросам, даже чисто административным, я согласился помогать, но сразу заявил Парамоновой, что не буду ходить ни на какие её совещания. А вот если исполняющий обязанности председателя захочет что-нибудь спросить или посоветоваться по поводу

содержания письма или проекта документа — я всегда к её услугам. Готов буду посоветовать.

Для себя я тогда твёрдо решил, что в четвёртый раз я на должность председателя ЦБ РФ не пойду. Так что я не сидел и не выжидал, пока меня позовут, как это кому-то, может быть, представлялось. Так я спокойно работал до ноября 1995 года. 22 ноября в среду на заседании Госдумы на посту председателя ЦБ был утверждён Дубинин. Он вызвал меня к себе, и мы обговорили форму нашего сотрудничества. Новый руководитель Банка России предложил мне не искать второпях новую работу, но дал понять, что привлекать меня к работе банка особенно не будет. Я поблагодарил его и попросил оставить за мной государственную дачу в Архангельском, пока не окончатся новогодние каникулы у внуков. Сергей Константинович не возражал. Тогда же он высказал пожелание, чтобы из ЦБ ушла Парамонова. На что пришлось ответить: «Такие проблемы придётся тебе решать самому!»

Ещё до Нового года я встретил на одном из приёмов председателя правления Внешторгбанка России Ю.В. Полетаева (бывшего тогда и заместителем председателя административного совета ММБ), и он мне поведал, что вскоре появится вакансия на должность председателя правления Международного Московского Банка. По предложению иностранных акционеров банк покидал В.Б. Судаков. Юрий тогда и сделал мне предложение возглавить ММБ. Ждать при этом предстояло до марта, когда должно было пройти перевыборное собрание.

Были у меня в то время и другие предложения трудоустройства, в частности пригласили на беседу Л.Б. Невзлин и М.Б. Ходорковский и предложили должность председателя банка МАНАТЕП. Я отговорился тем, что Дубинин меня не гонит, поэтому у меня есть время принять решение. И тут Невзлин, который мне был не очень симпатичен (и нынешние публикации в прессе здесь не при чём), нагло заявил: «Ну, с Серёжей мы договоримся!» После этого я твёрдо отказался от их предложения, сказав, что уже дал согласие на предложение Международного Московского Банка. Банк интересный, занимался интересным делом, я туда шёл с удовольствием. А перед назначением в феврале 1996 года мне предложили съездить на смотрины в Милан. Буквально на один день. Их организовывал ставший в ноябре 1994 года председателем административного совета ММБ руководитель Banka Commerciale Italiana Рикардо Феррари. Участвовал в беседе и А. Пульманн из Баварии. Немца я знал хорошо, ещё с того времени, когда был зампредом Внешэкономбанка СССР, а вот с итальянцем мы не были знакомы. Видимо, я произвёл на хозяев благоприятное впечатление, мне пожелали успехов, но сказали насторожившую меня фразу: «Don't be bossy!» На это я объяснил коллегам, что мне приходилось всегда работать совместно с другими членами правлений, а в совзагранбанках в советы директоров и кредитные комитеты входили иностранные банкиры. При этом мы всегда находили общий язык, а если надо, вырабатывали компромиссные решения. Не собираюсь изменять этой практике я и на новом месте работы.

Я, в принципе, человек, как говорится, flexible (гибкий) и, несмотря на внешне удачную карьеру, постоянно на любом месте, на любой работе преодолевал определённые трудности. Я бы не сказал, что Международный Московский Банк был для меня совершенным открытием. Людей, да и дела я знал, правда, без деталей, и поэтому я не нашёл в ММБ каких-то удивительных для себя вещей. Тем более, на первом этапе мне помогали, подсказывая, давая необходимую информацию, члены правления банка Юрий Кондратюк, Юрий Тверской, с которыми я работал ещё во Внешторгбанке. Много лет мы были знакомы и с Илккой Салоненом, Олегом Можайсковым, Юлией Балашовой и многими другими.

Существовала хорошо выстроенная система работы банка. Ежеженедельно (а порой и чаще) заседал кредитный комитет. Практически не было проблемных кредитов. Помню только случай с Дальлеспромом — одним из крупнейших российских предприятий лесной промышленности из Хабаровского края. Это был первый кредит, выданный банком предприятию Дальнего Востока. Выделил ММБ его в 1994 году в размере 5,4 млн долларов сроком на 3 года для закупки оборудования, заготовки и транспортировки леса. Поставку лесообрабатывающего оборудования осуществляла финская компания. Обеспечением кредита должны были стать валютные поступления от экспорта леса. Однако изменилась конъюнктура: упали цены, японцы уменьшили объёмы закупок...

Были и забавные случаи. Помню, как пришли к нам за помощью руководители известного автотранспортного предприятия «Совтрансавто», им требовалось заменить автопарк. У кредиторов не было окончательного решения, что приобретать — Volvo, Man или Mercedes. Насколько же горячо и со знанием дела спорили наши немецкие и скандинавские члены правления, какие автомобили лучше!

Летом 1996 года мы всем правлением летали в Ульяновск в компанию «Авиастар», рассматривали вопрос кредитования запуска в серию пассажирского самолёта «ТУ-204». Самолёт получился удачный и значительно более дешёвый по сравнению с зарубежными аналогами. Он мог неплохо продаваться на Среднем и Ближнем Востоке, да и в Юго-Восточной Азии. Чтобы повысить успешность проекта, мы даже выбрали авиакомпанию в Египте, готовую приобретать новые самолёты. Проект был серьёзный и выполнимый, следовало лишь решить вопрос с временным налоговым послаблением. Мы написали письмо нашему премьеру Черномырдину, но он отказал.

Вообще у нас не было недостатка от предложений по кредитованию. Помню, приходил молодой Дерипаска, делился планами развития алюминиевой промышленности...

Практически с самого учреждения банка потенциальным акционером был японский участник, однако власти этой страны шесть лет не давали ему разрешения на работу в России. При мне акционером банка наконец стал Industrial Bank of Japan, он в отличие от других крупнейших японских банков (Bank of Tokyo-Mitsubishi, Mitsui Financial Group и др.) не был кор-



Ирина Ерохина
была секретарём
четырёх предсе-
дателей правле-
ний ММБ.

поративным. В административный совет ММБ тогда вошёл молодой член руководства IBJ — K. Seiki — wise man и просто хороший мужик. Для взаимоотношения с банком мы тогда же открыли представительство во Владивостоке.

При мне из числа акционеров вышел Промстройбанк, российская часть уменьшилась до 25%. Я уговаривал Сбербанк увеличить свою долю, объяснял Казьмину плюсы такого участия: «У вас нет филиалов и подразделений, специализирующихся на иностранных операциях. Если ваш клиент будет совершать те или иные импортно-экспортные операции, мы всегда предложим удачную схему. Вы должны за нас держаться!» Тем не менее в конце концов Сбербанк наоборот продал все свои акции.

ММБ в целом успешно развивался, рос кредитный портфель, хотя были определённые проблемы с частью клиентуры, связанные, в том числе, с конъюнктурой рынка. Но в целом банк: и руководство банка, и кредитный комитет, и правление подходили очень осторожно к набору клиентов. И я бы сказал, даже иногда сверхосторожно, особенно наши иностранные участники, поскольку для них всё-таки Россия была страной слегка неведомой и они привыкли к определённым стандартам деятельности на Западе, которые здесь не всегда имели место с точки зрения обеспечения. Однако и банк успешно развивался.

В банке была сильная группа, занимающаяся валютными операциями. Во многом поэтому мы благополучно избежали кризиса 1998 года. В ГКО мы не лезли, понимая, что здесь что-то делается не так.

Кризис 1998-го года был вполне объясним и понятен: поскольку положение бюджета страны было в целом очень сложным, приходилось изыскивать пути финансирования дефицита бюджета. И хотя система выпуска государственных казначейских обязательств была совершенно правильно придумана, и первоначально Центральный банк обеспечивал обратные операции через форвардные операции с иностранными владельцами, всё же были допущены две ошибки. Во-первых, не был установлен лимит на иностранные вложения, о чём, кстати, была дискуссия в Центральном банке, но новое руководство не посчитало нужным прислушаться к предупреждениям. Предложение такое делала Т.В. Парамонова. Но в начале 1996 года к ней не прислушивались, более того, выселили на Житную улицу и приглашали на правление только тогда, когда не было кворума или рассматривался вопрос, касающийся её непосредственно. Вопрос этот был поставлен в апреле, Татьяна Владимировна настаивала на том, чтобы на первом этапе выделить для всех нерезидентов определённый лимит и следить, чтобы он не превышался. Тем более, что в то время все операции по покупке валюты проводил Центральный банк. Снять потолок можно было через пару лет.

И вдобавок нужно было и из валютного коридора, который тогда проводился в течение 1995–1998 годов, уходить весной 98-го года для того, чтобы через, так сказать, девальвацию рубля уйти от кризиса. Этого не было

сделано, и итог ошибок выразился в том кризисе, который сильно ударил по банковской системе, хотя одновременно помог её оздоровить, так как часть неспособных развиваться или зарвавшихся банков были вынуждены уйти с рынка.

Международный Московский Банк, в отличие от многих финансовых олигархов не гнался за лидерством в скупке ГКО, а позаботился о накоплении валютных резервов своего банка, что позволило ему относительно безболезненно перенести августовский дефолт.

Владимир Прохвятилов, Николай Ракитянский.
Не просто банкир. // Век (Москва). — 16.10.1998.

На курсе доллара сыграли все. Не все-все, разумеется, а те, кто имел доступ к деньгам. До 17 августа Центробанк выбрасывал на валютный рынок до 1 млрд долл. в неделю. Известно, например, что Международный Московский Банк нового руководителя Центробанка Виктора Геращенко купил 500 млн долл.

Вероника Сивкова.
Кто выигрывает от кризиса. // Аргументы и факты (Москва). — 30.09.1998.

В ММБ кризис не был сильно заметен, так как мы заранее приняли решение прекратить проведение операций с ГКО за свой счёт. Помню, весной 1998 года наш дилер Саша Морозов отчитался, что у нас на балансе практически не осталось этих уже весьма рискованных бумаг. Более того, он у меня спрашивал: «Deutsche Bank активен на рынке государственных казначейских обязательств, вы не знаете, почему они не боятся, нет ли у них особых договорённостей с российским правительством?»

Сразу после объявления дефолта нас, руководителей крупнейших банков, собрали в Центральном банке. С. Дубинин молчал, а шустрый С. Алексашенко «по-доброму» обратился к нам: «Ну что, допрыгались?!» Все в ответ мрачно молчали, а я не выдержал: «Что значит мы? Это вы допрыгались!» Дефолт не был банку выгоден. У нас были прекрасные акционеры, внешние задолженности, мы планировали покрывать, чтобы не портить себе имя! Для этого рассчитывали занимать деньги.

Незадолго до своего утверждения председателем Центробанка Виктор Геращенко, в тот момент глава Международного Московского Банка, дал интервью корреспонденту немецкого еженедельника «Шпигель» (за 7 сентября). — Виктор Владимирович, ваш банк, как и прочие российские банки, вложил немалые средства в государственные краткосрочные обязательства. У вас большие потери?

— Когда кризис достиг своего пика, мы на ГКО потеряли 250 миллионов долларов. Это шестая часть наших активов. Если правительство сдержит слово, через три-пять лет мы получим эти деньги назад...

Мораторий был чистой воды глупостью. Ситуацией можно было овладеть и без драконовских мер. Но сейчас уже, как говорится, ребёнок упал в колодец — я не вижу пока выхода из создавшегося положения. Я в конце концов не фокусник, который достаёт кролика из рукава.

Виктор Геращенко: О банках, фокуснике и христианстве. // Российская газета (Москва). — 15.09.1998.

На нас некому жаловаться. Мы закрыли все свои обязательства и помогли некоторым нашим партнёрам. В частности, Сургутнефтегаз держал свои средства в трёх или четырёх банках (в том числе и ОНЭКСИМе), и только мы полностью выплатили ему все вклады.

Из ГКО, как я уже говорил, мы ушли как раз вовремя, настолько удачно, что меня некоторые борзописцы даже обвинили в получении инсайдерской информации.

За две недели до кризиса 17 августа 1998 года Аксёненко распорядился реализовать пакет ГКО, принадлежащий Желдорбанку, через который идёт большая часть расчётов МПС. То же самое сделал, например, Виктор Геращенко, руководивший тогда Международным Московским Банком. Можно ли в этом случае говорить о суперпрозорливости банкира и госдеятеля, или их просто предупредили? Вопрос остаётся открытым.

Сергей Гончаров. Наука вставать первым, или Человек с хорошей памятью. // Вечерний Петербург (Санкт-Петербург). — 26.06.1999.

Министр путей сообщения России Н.Е. Аксёненко действительно был близок к «семье», и за него отвечать я не буду, но все, хоть чуточку помнящие те времена, должны знать мои отношения с тогдашней властью, в том числе и центробанковской. Мне бы они своих секретов не раскрыли! Любой опытный банкир должен был понимать, что при таких высоких процентных ставках пирамида долго не просуществует. Осторожные иностранцы уходили с рынка. Я знаю, что в прокуратуре есть список госчиновников, игравших гособлигациями и продавших их прямо перед объявлением дефолта. Меня среди них нет!

Тем временем С.К. Дубинин написал полустораничное письмо Ельцину, в котором заявил, что в связи с тем, что Черномырдин обвиняет его во всех грехах, он подаёт в отставку. Президент собрал банкиров, чтобы посоветоваться, кому доверить Центральный банк в этот раз. И якобы руководители ряда банков назвали мою фамилию. В конце августа по поручению БН меня вызвал заместитель главы Администрации Президента РФ Руслан Орехов. Я ответил, что, если Черномырдин будет премьером, я не пойду. Черномырдин своё слово никогда не держит! Дней через пять на новой встрече к принимающему Орехову присоединился Волошин. Черномырдина к тому моменту



Член административного совета Клас Вагнер, председатель административного совета Рикардо Феррари. Москва 1996 год.

Госдума первый раз не утвердила.* Я вновь отказался, зная, что будет новое выдвижение. После повторного провала экс-премьера мне сказали, что последней попытки президент делать не будет, так как это грозит роспуском Думы. В верхах было принято решение провести переговоры с Е.С. Строевым и Е.М. Примаковым. Мне было рекомендовано не выкобениваться.

10 сентября в четверг мне позвонил Евгений Максимович: «Приезжай ко мне в МИД». Там он сказал, что дал согласие стать премьером. В ответ я признался, что тоже дал согласие на ЦБ. 11 сентября Дума меня

утвердила. Я написал заявление правлению ММБ с просьбой приостановить трудовое соглашение со мною.

Из Международного Московского Банка я уходил с сожалением, так как работа здесь мне нравилась, да и платили неплохо. Чувствовал я себя в ММБ комфортно с точки зрения бизнеса; хорошие отношения сложились с коллегами.

Но вернуться в Центральный банк меня заставили не только и не столько уговоры со стороны руководства страны, но в какой-то степени корпоративная этика, товарищество. Руководители ряда банков, с которыми я давно работал и к которым я относился с уважением, уговаривали меня принять предложение. «А то опять придёт какой-нибудь “любитель” из Минфина» (такая традиция существует ещё со времен Советского Союза, и частенько плохо сказывается на нашей банковской системе).

«Когда в августе прошлого года в банковских кругах заговорили о возможности возвращения Виктора Геращенко на пост председателя Банка России, плохо осведомлённые эксперты скептически улыбались: не тот Геращенко человек, чтобы подставлять свою голову. Действительно, перспектива ухода авторитетнейшего банкира страны из уютного и вполне благополучного Международного Московского Банка представлялась весьма туманной. Да и когда: банковская система трещит по швам, обманутые вкладчики не сегодня завтра опять начнут пикетировать Неглинную. Прибавьте сюда западных кредиторов, сдерживаемых на тот момент разве что 90-дневным мораторием... Нет, резюмировали наблюдатели: на роль камикадзе может решиться молодой и амбициозный финансист, но не искушенный в вопросах власти Виктор Геращенко».

Александр Львов, Фёдор Болдырев.
Вперёд, в прошлое. // Компания (Москва). — 08.02.1999.

* Государственная Дума отклонила кандидатуру Черномырдина первый раз 31 августа и повторно 7 сентября 1999 года. — Прим. авт.-сост.

Перед приходом в Центральный банк я поставил условие, что всё правление Банка подаст в отставку, так как единогласно голосовало за объявление дефолта. У меня должны были быть развязаны руки, я хотел набирать людей, а не заниматься их увольнением. Времени было мало. Так и сделали, однако меня предупредили, чтобы я не набирал правление больше семи человек. А то, если я не справлюсь, опять придётся всех увольнять, платить выходные пособия!

В Международном Московском Банке я преемников не назначал, всем в сентябре занималось правление. И делало это хорошо. Банк и в дальнейшем совершенно адекватно ощущал себя на рынке.

24 ноября 1998 года в газете The St. Petersburg Times вышла статья И. Ясиной Information Scares as Presses Roll, в ней автор утверждала, что банк СБС-Агро погасил свою задолженность перед ММБ за счёт стабилизационного кредита ЦБР. Эта информация в дальнейшем цитировалась в других изданиях. Пресс-служба ММБ дала на это ответ, правда, не опубликованный в газете: «Почему бывшему руководителю Департамента общественных связей ЦБР, каковым Ирина Ясина являлась до конца сентября с.г., захотелось объяснить “подоплёку” политики ЦБР именно сейчас, когда ЦБР возглавляют совсем не те люди, которые в своё время принимали её на работу в это уважаемое заведение?»

Чтобы не задерживать ваше внимание на столь незначительной теме... позвольте формальности ради лишь проинформировать вас о том, что, к сожалению (нашему как кредитора и, вероятно, И. Ясиной как автора, опубликовавшего недостоверную информацию), СБС-Агро свою задолженность перед ММБ не погасил. Более того, по иронии судьбы именно 24 ноября 1998 года Арбитражный суд Москвы вынес решение о взыскании указанной задолженности с СБС-Агро в принудительном порядке». — *Прим. авт.-сост.*

Связи с ММБ (ЮниКредит Банком) я не разрывал, каждую осень меня приглашают на день рождения банка 19 октября. Так что я бы банку пожелал дальнейших успехов, он, я считаю, оправдывает своё место в банковской системе и по-прежнему считается банком, не случайно имеющим лицензию № 1.

Илкка Салонен

В ММБ работать было интересно, можно даже сказать, прикольно

Всё началось с того, что я изучал макроэкономику в университете города Хельсинки, мечтал стать чистым учёным и написать диссертацию. Изменило же мою судьбу приглашение поработать летом в Банке Финляндии (Центральный банк). Требовалась помощь в составлении компьютерных макроэкономических моделей. Меня также привлекли к работе по внедрению в банке некоторых элементов экономико-математических методов анализа. Договаривались, что я поработаю три месяца, но срок моего контракта регулярно продлевали, и в результате я остался в Банке Финляндии на два с половиной года, продолжая при этом учиться. Надо сказать, что всё это время я по-прежнему продолжал мечтать о научной работе.

Было ещё одно обстоятельство, которое повлияло на моё будущее. В то время в нашей стране регулирование кредитно-денежных отношений было очень жёстким, поэтому получить кредит было весьма сложно. Информация о моём опыте работы в Центральном банке распространилась по нашему небольшому городу, и однажды в 1981 году мне позвонили из коммерческого банка Kansallis-Osake-Pankki и предложили поработать у них экономистом. Согласие я обусловил выдачей мне кредита на покупку квартиры. В то время у меня уже были маленькие дети, и ультиматум был вынужденный. Моё требование было принято. Так, в том числе и из корыстных побуждений, я стал коммерческим банкиром.

В Kansallis-Osake-Pankki я проработал три года, за это время написал множество статей и речей для своих руководителей, занимался экономическим анализом, делал прогнозы. Времени на продолжение работы над диссертацией уже катастрофически не хватало, в лучшем случае её надо было отложить. Но, по правде сказать, заниматься ею хотелось всё меньше.

В 1985 году из внутренней рабочей переписки я случайно увидел информацию о том, что банк подбирает кандидатуру представителя банка в Советском Союзе. Русский язык я к тому времени специально не изучал, и это был самый большой минус для меня в конкурсе на замещение этой должности. Я знал только алфавит и несколько выражений. Тогда я взял интенсивный двухмесячный курс и стал каждый день по несколько часов осваивать русский язык. В результате я заговорил на ещё недавно неведомом мне языке, и уже в Советском Союзе совершенствовал зна-



Илкка Салонен

1979–1981

Младший экономист отдела экономических исследований Банка Финляндии

1981–1985

Экономист в департаменте экономических исследований банка Kansallis-Osake-Pankki

1985–1987

Представитель банка Kansallis-Osake-Pankki в СССР

1987–1988

Глава представительства Kansallis-Osake-Pankki в СССР

1988–1994

Вице-президент Kansallis-Osake-Pankki, ответственный за координацию региональной деятельности банка в странах СНГ и Восточной Европы

1994–1997

Заместитель председателя правления, первый заместитель председателя правления ММБ

1997–1998

Региональный директор банковской группы MeritaNordbanken

1998–2006

Председатель правления ММБ

2007–2008

Президент Renaissance Investment Management

2008 — наст. время

Заместитель председателя правления Сбербанка

ния. Русские люди очень доброжелательные, и, слыша не очень хорошую русскую речь, они меня иногда корректно поправляли фразами типа: «Вы, наверное, хотели сказать...» Я с ними соглашался и, как говорят русские, мотал себе на ус. В России можно работать без знания русского языка, но жить без него здесь гораздо скучнее. Знакомство с Россией у меня произошло в 1985 году, когда я переехал работать в Москву, став представителем финского банка. Это, конечно, была не сегодняшняя Россия, а социалистический Советский Союз. Но деловые отношения между нашими странами были очень активными. При этом расчёты между контрагентами проводились не с помощью финансовой клиринговой системы. Все контракты оформлялись в особых рублях, курс которых определялся стоимостью валютной корзины, состоящей из доллара США и немецкой марки. Поэтому соотношение рубля и финской марки достаточно сильно колебалось, что было очень чувствительно для некоторых наших экспортёров. Нам важно было выстроить систему защиты от курсовых рисков. Выдачей кредитов советским организациям мы не занимались.

Проработал я в Москве до 1988 года. В это время в Советском Союзе началась банковская реформа. Годом ранее, 13 января 1987 года, вышло Постановление Совета министров СССР «О порядке создания на территории СССР и деятельности совместных предприятий с участием советских организаций и фирм капиталистических и развивающихся стран». Наш банк уже весной 1987 года предложил Внешторгбанку СССР создать совместную лизинговую компанию, начались переговоры, возникла идея открытия консультационной компании. Через год заговорили о совместном банке. Среди финских банков Kansallis-Osake-Pankki выделялся здоровой агрессивностью, поэтому и был в результате выбран партнёром советской стороны. По величине он также подходил, так как делил с Union Bank of Finland первое место в банковской системе Финляндии. Моё знакомство с Международным Московским Банком произошло ещё до его создания. Рабочая группа по созданию ММБ с самого начала привлекла меня к организационным делам. Главным переговорщиком с финской стороны был Пенти Койвиста.

В 1989 году наш банк стал одним из учредителей ММБ. По традиции в ММБ на постоянной основе работали по одному представителю от каждого западного банка-учредителя. Кари Вехканен, руководивший в Kansallis-Osake-Pankki советским направлением, полностью переключился



Первый финн
в правлении
ММБ Кари
Вехканен.
1991 год.

чился на работу с новым банком, став первым финном в его правлении. Я же заменил его в Kansallis-Osake-Pankki. С тех пор Международный Московский Банк — большая часть моей профессиональной жизни.

Уже в то время ММБ был достаточно самостоятельным банком, его руководству приходилось часто выслушивать претензии акционеров, в том, что оно не всегда выполняет их замечания и предложения. Это было не совсем так, и совет директоров, в который входили представители всех учредителей, работал очень продуктивно.

ММБ сразу стал очень рентабельным и начал платить акционерам дивиденды, что весьма обрадовало руководство банка Kansallis-Osake-Pankki. По этому поводу помню забавный случай. Мой начальник, член правления, курировавший

международные связи, на первом этапе был скептически настроен по поводу участия финского банка в капитале советского совместного банка. Я его приободрил: «Можешь быть уверен, мы скоро получим оттуда дивиденды!» На что получил ответ: «Когда это произойдет, я угощу тебя шампанским». Я забыл об этом разговоре, и вот в начале 1993 года мой руководитель просит меня срочно зайти в его кабинет. Человеком он был строгим, и в моей голове пробежала мысль: «Где же я оплошал? Что не так сделал?» Когда же вошёл к нему, то на столе увидел бутылку шампанского и два бокала. Международный Московский Банк распределял прибыль за 1992 год.

В то время ММБ обслуживал в основном российские предприятия, вышедшие на международный рынок; эти операции давали основной доход. Банк был в России безусловным лидером этого направления.

1 апреля 1994 года стал моим первым днём работы в ММБ в качестве заместителя председателя правления. В то время Международный Московский Банк имел уже очень сильную позицию на рынке. Банк был тогда ещё консорциальным, и каждый акционер в руководстве имел своего представителя. До меня место финского участника занимал мой начальник Пенти Койвиста, проработавший в банке около года. Пенти по личным причинам вынужден был прервать свой контракт и вернуться на родину. После разговора с бывшим начальником я позвонил жене и обрадовал её, что нам, очевидно, вновь придётся собирать чемоданы и второй раз отправляться в Москву. Так оно и получилось.

Для меня это был, естественно, серьёзный вызов. Тем не менее сильного страха я не испытывал, так как неплохо знал банк и людей, в нём работающих. Я три-четыре раза в год и раньше приезжал в Москву на заседания совета директоров и был в курсе проблем, решаемых банком.

В качестве заместителя председателя мне поручили курировать стратегическое планирование и операционный блок. Позже добавили анализ кредитных рисков, информационные технологии, хозяйственное подразделение. Но курирование было достаточно условным, чёткого рас-



Представители Merita-Norden Bank: начальник управления международных компаний ММБ Эса Теравайнен, председатель совета директоров ММБ Ханну Халттунен и Юкка Суомела.

пределения в то время среди иностранных членов правления всё-таки ещё не было, большинство вопросов обсуждалось и решалось правлением коллегиально.

Безусловно, то, что я увидел в России, в действительности оказалось несколько иным, изнутри всегда всё видится по-другому. В середине 90-х годов большой популярностью пользовались финансовые пирамиды, такие, как МММ. В памяти ещё была и инфляция почти в 1000%. Соответственно и процентные ставки в банках были безумными. Так что рынок был далеко не такой спокойный, как сейчас. Работать, однако, было интересно, можно даже сказать, прикольно.

Все наши акционеры понесли большие потери после развала Советского Союза. И практически все 90-е годы их политика в отношении ММБ была простой: мы хотим, чтобы банк делал упор на качество. Акционеры не были готовы идти на увеличение капитала банка, чтобы обеспечить такие темпы развития, которые тогда позволяли экономические условия. В России тем временем появились хорошие частные банки, которые стали завоёвывать свои доли рынка. Конкурентная среда изменилась очень сильно. ММБ потихонечку терял свои позиции в банковской системе, и одно время, по-моему, мы занимали даже 15-е или 16-е место по активам.

Кстати, особенностью нашего банка было то, что он как первый совместный банк, получил право вести учёт по международным стандартам (МФСО) с момента своего создания. Банк параллельно делал отчётность и по российским правилам бухгалтерского учёта. Это была дополнительная нагрузка на наш персонал, но если бы мы отказались от МФСО,

то наши акционеры и международные партнёры могли бы подумать, что с банком что-то не в порядке.

В 1995 году два крупнейших банка Финляндии — Kansallis-Osake-Pankki и Union Bank of Finland — объединились, создав Merita Bank.

В том же году ММБ подписал семилетнее кредитное соглашение с Европейским банком реконструкции и развития на сумму 40 млн долларов. Согласно условиям договора, мы могли по своему усмотрению в рамках этой суммы выдавать инвестиционные кредиты российским предприятиям, в платёжеспособности которых были уверены. Исключение делалось производителям табака и алкоголя, а также представителям игорного бизнеса. Эта программа была для того периода нашего развития весьма важной, так как её реализация свидетельствовала о доверии такой известной международной финансовой организации, как ЕБРР. В число наших заёмщиков тогда наряду с нефтедобывающими, нефтеперерабатывающими и металлургическими предприятиями вошли предприятия лесопромышленной, химической, аэрокосмической, золотодобывающей, телекоммуникационной, лёгкой и пищевой отраслей.

И ещё два важных события произошли тогда. В сентябре 1995 года открылось представительство банка во Владивостоке — привлекательном в смысле экономических перспектив регионе России. Я тогда сказал представителям прессы, что «ребёнок выглядит красивым», однако должителем он не стал, представительство пришлось через несколько лет закрыть.

В том же году ММБ получил в качестве нового акционера японский The Industrial Bank of Japan, занимающий 8-е место в мировом банковском рейтинге. Этому событию ждали с момента создания банка. Видимо, японских коллег убедил опыт банков — учредителей ММБ, с которыми им приходилось вести совместный бизнес.

В 1996 году в Международный Московский Банк пришёл председателем правления Виктор Владимирович Геращенко. Помню, как произошло назначение. Мы в декабре 1995 года собрались на совет директоров в Вене, вечером зашли в бар, и один из акционеров неожиданно задал мне вопрос: «Как ты относишься к тому, чтобы стать и. о. председателя правления?» Я удивился такому предложению и спросил: «А как же Влад?», имея в виду тогдашнего председателя В.Б. Судакова. Мне ответили: «Завтра он подаст заявление об уходе, ты станешь исполняющим обязанности». Я ещё больше удивился: «А меня можно было спросить, согласен ли я?!» Однако всё получилось, как говорил мой собеседник. Вместе с этим всем было ясно, что единственный реальный претендент на кресло председателя — В.В. Геращенко. Его рекомендовал акционерам и новый председатель ЦБ С.К. Дубинин. Сергей Константинович подтвердил нашему председателю совета директоров Риккардо Феррари из Banca Commerciale Italiana, что никто не будет возражать против этого назначения. Несмотря на всё это, мне кажется, первое время акционеры боялись делать предложение легендарному экс-председателю ЦБ.

Им казалось, что человеку таких масштабов будет тесно в стенах относительно небольшого банка. И до его назначения в апреле 1996 года, около трёх месяцев и. о. председателя был я.

Уже тогда мы понимали, что Россию ждут нелёгкие времена. Дисбалансы, которые были тогда в экономике, не могли не сказаться и на нас. Но мы не могли предсказать время проявления и глубину кризиса финансово-банковской системы.

Я имел честь работать с Виктором Владимировичем полтора года и рад сказать, что мы с ним стали за это время друзьями, продолжаем общаться до сих пор. У него удивительное умение предвидеть ситуацию, иногда он принимал неожиданное решение, и только через месяц я понимал, насколько он был прав. Горизонт планирования Геращенко шире, чем у большинства из нас.

Летом 1997 года я вернулся в Финляндию. К тому времени мои домашние настолько привыкли к жизни в России, что уезжали на родину с неохотой. Тогда же произошло ещё одно важное событие, в дальнейшем определившее судьбу банка. Была сделана первая попытка отойти от консорциальной модели устройства ММБ. Тогда мы и австрийский акционер Bank Austria Creditanstalt предложили выкупить акции других акционеров, чтобы стать реальными владельцами банка. Эта попытка не была реализована, так как весной 1998 года ситуация резко изменилась в худшую сторону.

В начале 1998 года Merita Bank Ltd. объединился со шведским банком Nordbanken. В результате объединения банков был создан концерн Merita Nordbanken Group, который занял второе место среди североευропейских банков по величине активов, и первое — по рыночной стоимости.

1998 год стал переломным для финансовой системы России и страны в целом. Помню, как летом на совете директоров банка В.В. Геращенко предупредил, что кризис разразится неминуемо. Правда, он считал, что всё произойдёт в ноябре, так как на этот месяц выпадала большая выплата по ГКО. Ошибся Виктор Владимирович и с размером девальвации рубля: он предполагал величину падения в 30–50%.

Незадолго до этого в 1997 году Центральный банк РФ стал выкручивать нам руки, требуя перевести валюту, в которой учитывался капитал банка, в рубли. Мы как законопослушные банкиры обменяли 140 млн долларов по курсу 6,4 рубля за доллар. К счастью, нас не постигла судьба ТОКОбанка, который провёл в мае 1998 года аналогичную операцию, ставшую одной из причин его краха.

В начале сентября 1998 я был в Москве, и мы с В.В. Геращенко встретились за ужином. Тогда он и намекнул мне, что ему сделали предложение вернуться в Центральный банк. Я понял, что Виктору Владимировичу это интересно и поэтому переход состоится.

Вскоре во время поездки в Ригу я узнал, что премьер-министром России становится Е.М. Примаков. После этого сомнений в скором назначении Геращенко на пост председателя ЦБ у меня не осталось.

Своим положением в Хельсинки я не был вполне удовлетворён, поэтому предложение возглавить Международный Московский Банк принял с удовольствием. Он стал для меня уже родным, очень нравились и люди, работающие здесь. Поэтому вновь, как и четыре года до этого, позвонил жене и сказал: «Наверное, мы вновь переедем в Москву!» Я думал, что проработаю на посту председателя недолго, пока не закончится смутное время, и, после того как ситуация улучшится, акционеры меня заменят на русского специалиста.

После годового отсутствия 1 октября 1998 года я пришёл в ММБ и начал изучать ситуацию, сложившуюся в нём после дефолта. Величина ущерба оказалась больше, чем я ожидал. Прежний капитал был практически уничтожен кризисом. Начальник Главного управления по Москве К.Б. Шор каждый месяц присылал нам предписания (очень вежливые, с пониманием ситуации) улучшить показатели, добиться допустимых нормативов. Тем не менее даже тогда у нас каждый понедельник собирался кредитный комитет, мы обсуждали новые проекты. Тем клиентам, которые готовы понять и поддержать наш подход, мы всегда шли навстречу.

Начались поиски путей выхода из сложного положения. В октябре я поехал на ежегодное заседание МВФ и Всемирного банка и там встретился с представителем нашего немецкого банка-акционера др. Шмидтом. Он, понимая, что мне нужно, и твёрдо заявил: «В этом году не приходите и не просите новых денег!»

И всё-таки в то трудное время нам удалось убедить акционеров увеличить капитал банка. Рекапитализация оказалась долгим и мучительным процессом. На неё ушёл целый год — решение было достигнуто осенью 1999 года. Столь длительный срок можно объяснить, в частности, желанием ряда акционеров выйти из капитала банка. Итальянский Banca Commerciale тогда сказал, что будет искать иные пути работы в России. Внешторгбанк решил, что для него уже нет смысла оставаться акционером ММБ. Bank Austria заявил, что уже представлен в России, и т. д. Мы с главным бухгалтером банка Алексеем Поповым ездили по разным городам Европы и старались убедить акционеров (только что потерявших на российском рынке большие деньги) помочь ММБ. Однажды я в сердцах даже заявил им: «Не хотите помогать, давайте в Financial Time вывесим объявление: “Хороший банк передается в хорошие руки!” Я уверен, что нас подберут, бизнес-то мы ведём успешно». Постепенно ситуация выправлялась, и в 1999 году банк стал показывать приличные операционные результаты. К тому же мы оказались одним из немногих банков, который никого не подвёл, мы рассчитались по всем так называемым непоставочным форвардным контрактам. Жить стало легче ещё и потому, что пошла вверх цена на нефть и активизировались российские экспортёры — наши клиенты.

И в этот момент нас выручил немецкий банк-акционер Bayerische Hypo- und Vereinsbank. На собрании его представитель поднял руку и сказал: «Мы готовы взять ответственность за банк!» И сделали они это совместно со скандинавским акционером (к тому времени это уже был Nordea Bank Fin-



Казак в банке.

land). Немецкие акционеры стали владельцами 40% акций, а их партнёры — 20%.

Это было очень важное событие для Международного Московского Банка, да и для меня тоже. Но именно тогда банк отошёл от своей консорциальной модели. У него появились стратегические акционеры. Мне нравилось, что ими стали немцы и скандинавы — они стабильнее других работают на российском рынке. У российских акционеров уже не было блокирующего пакета. Сбербанк и Eurobank имели в сумме только 25%.

Летом 2000 года, когда я был в отпуске на Сардинии, мне позвонила Ала Абакумова, мой заместитель, и сказала: «Илкка, можешь пойти и выпить 50 граммов, сегодня заре-

гистрирована наша новая допэмиссия». Что я и сделал, но допустил ошибку и испортил свое благостное настроение, купив в киоске газету. В ней на первой странице было написано, что наш стратегический акционер Bayerische Hypo- und Vereinsbank покупает Bank Austria. Стало понятно, что изменения в структуре акционерного капитала нашего банка будут продолжаться. Диалог между новыми партнёрами длился достаточно долго, так как Bank Austria имел в России дочерний банк Bank Austria Creditanstalt Russia (BACAR). Решалось, как будет происходить слияние ММБ с BACAR: присоединится ли австрийский банк к ММБ, либо произойдёт обратный процесс. Но так как Международный Московский Банк был значительно больше австрийского, то было принято разумное решение. Тем не менее приуменьшать значение BACAR нельзя, они, в частности, развивали бизнес, которым не занимались мы — в первую очередь розницу (до кризиса у нас было меньше 200 частных клиентов, перед слиянием с BACAR — около 8000). Партнёры же имели 6 отделений в Москве, обученный персонал. Правда, позже более внимательное изучение их розничного бизнеса показало, что заслуги BACAR были во многом преувеличены (у коллег оказалось 12 000 частных клиентов, немногим больше, чем у нас). Однако можно сказать, что шаг в направлении обслуживания частных лиц был сделан ММБ именно тогда. После присоединения BACAR наш банк получил толчок к принятию исторического решения — изменению стратегических планов. В результате слияния появился банк, способный предоставлять широкий спектр высококлассных услуг с использованием современных технологий.

— Как корпоративные клиенты отреагировали на объединение? По закону они при реорганизации банка могут досрочно изымать депозиты, из-за чего объединение считается достаточно рискованным шагом.

— Отношение было положительным без исключений. Поскольку банк становится больше, мы сможем выдавать более крупные кредиты и предлагать новые услуги. Кроме того, структура акционеров банка остаётся прежней. Только немного увеличатся доли немецкого и финского акци-

онеров, несколько меньше станет доля Евробанка. Но это не меняет суть структуры. Поэтому корпоративные клиенты обоих банков положительно отнеслись к объединению. Индивидуальные клиенты — другое дело. Название ММБ нешироко известно среди физлиц, а Bank Austria, наоборот, очень агрессивно продвигал свой бренд после 1998 года. Поэтому возникали вопросы: что это за банк, будут ли у нас те же самые возможности и надёжность? Естественно, мы старались разговаривать со всеми клиентами и отвечать на их вопросы.

— Некоторые аналитики прогнозировали отток вкладчиков, ориентированных на марку Bank Austria.

— Такого не было. До интеграции ММБ ведь тоже обслуживал достаточно большое количество физических лиц, просто не особо рекламировал это. Летом этого года как в ММБ, так и в Bank Austria несколько сократились остатки на счетах индивидуальных клиентов, которые разместили свои депозиты в других банках, занимающихся более агрессивным ценообразованием. Ликвидность ММБ такая, что нам не надо платить по депозитам больше, чем это требует рынок. Для банка ориентир — цена доллара на международных рынках. Мы не считаем, что должны принимать вклады себе в убыток.

Светлана Петрова.

«Хорошо запрячь, чтобы далеко ехать». // Ведомости. — 09.10.2001.

Реорганизованный банк сохранил название «Международный Московский Банк». На период слияния его капитал составил более 100 млн долларов США, а совокупная величина активов достигла 2,8 млрд долларов США. В 2000 году банк выдал кредитов на 228 млн долларов.

— Как вы относитесь к тому, чтобы банк возглавил русский менеджер? Председатель совета директоров ММБ, управляющий директор Bayerische Hypo- und Vereinsbank Петер Кёлле: «Русский, финн или немец — не имеет совершенно никакого значения. <...> Мы хотим, чтобы на этом месте был человек, которому Россия не безразлична. Я знаю много русских, которым на Россию наплевать, и я знаю много иностранцев, которые искренне любят эту страну. Мы исходим из того, что банк должен возглавлять человек, который умеет профессионально руководить банком, проводить политику с учётом потребностей клиентов и при этом следить за тем, чтобы деятельность банка велась в строгом соответствии с существующим законодательством».

Елена Березанская.

Внеэтнический бизнес. // Ведомости (Москва). — 26.10.2000.

29 сентября 2000 года деловой еженедельник «Компания» подвёл итоги конкурса «Лучшие менеджеры 2000 года». Председатель правления

Международного Московского Банка Илкка Салонен признан лауреатом конкурса за обеспечение стабильной работы банка в условиях серьёзных изменений в структуре акционеров.

«Илкка Салонен работает в российской банковской системе дольше, чем она существует», — сказал о председателе правления ММБ первый зам-пред совета директоров Росбанка Владимир Рыскин.

«Компания». — 09.10.2000.

Примерно в то же время начинается экспансия банка в регионы, создание региональной сети. Как и многие другие хорошие вещи, это получилось случайно. Клиенты стали подавать нам сигналы: несмотря на то что было приятно с нами работать, из-за удалённости главного офиса от Урала им приходилось сталкиваться с большими организационными трудностями. Эффективность их обслуживания по международным расчётам была ниже возможной. В конце концов нам было заявлено, что если мы не можем приблизиться к ним, то этим организациям придётся перейти на обслуживание в местные банки. Клиенты были хорошие, терять их не хотелось, мы поняли, что стоит прислушаться к их просьбе. В результате мы сделали предложение совету директоров открыть представительство банка в Перми. В целом согласившись с этим, директора поинтересовались, нет ли менее затратного способа поддержать наше присутствие в регионе. Тогда было найдено решение по обслуживанию крупных корпоративных клиентов на Урале с помощью представительства банка. Весной 2001 года в Перми всё-таки открылся наш первый «региональный офис». Достаточно быстро мы поняли, что для банка действительно интересно находиться в индустриально развитых областях. Развитие России будет в значительной мере зависеть от степени развития её регионов. Тогда мы поручили Ивану Розинскому разработать программу регионального присутствия банка. После начали открывать представительства, затем филиалы в разных городах России. Первым стал филиал в Челябинске, теперь же наши логотипы можно видеть практически в любом крупном городе страны. К 2002–2003 годам основные стратегические задачи по формированию банка были решены. Вкладывая большие средства в укрепление банка, нам удалось к тому же регулярно выплачивать хорошие дивиденды акционерам. Следующие 5 лет не были особо креативными, банк наращивал мускулы, растил капитал, увеличивал доходы. Мы продолжали строить взаимоотношения с клиентами — это всегда было нашим приоритетом, чтобы клиент со своей стороны также хотел развивать отношения с банком, чтобы он не бегал за процентными ставками, а видел преимущества долгосрочных прочных связей. Причём, по нашему мнению, быть близким к клиенту — это не обещание дать кредит. Это обещание того, что мы готовы строить наши отношения. И если даже банк отказывает в чём-то клиенту, то всегда объясняет причину отказа, и клиент, понимая, принимает наши решения.

В 2005 году произошло объединение Группы НВВ и Группы ЮниКредит. Что происходило в Мюнхене и Милане, я не знаю, так как мы в Москве были только зрителями этого «спортивного мероприятия». Скажу только, что процесс был длительный. В частности, происходили трудные переговоры со скандинавскими акционерами по условиям приобретения их доли в банке. Когда слияние было завершено, мы поняли, что у банка вновь появляется итальянский партнёр (Banca Commerciale Italiana ушёл из акционеров незадолго до этого, в 2000 году). Стало ясно и то, что тандем Bayerische Hypo- und Vereinsbank и Nordea Bank Finland доживает последние дни и ММБ становится моноакционерным банком. Nordea уже не устраивала роль младшего партнёра даже в самом лучшем, как я считал, банке России, ему хотелось быть более самостоятельным и заметным. Тем не менее до принятия решения о выходе Группа Nordea сделала Группе ЮниКредит предложение о покупке ММБ, и по очень хорошей цене. Но, видимо, ЮниКредит настолько понравилась стратегические планы развития Международного Московского Банка, что они отказались от продажи. После этого итальянцы предложили своему партнёру по Группе, немецкому банку НВВ, выкупить пакет акций ММБ, принадлежащий Nordea. Это был логичный процесс взросления банка. Наличие большого числа акционеров, без одного стратегического, делало ММБ неспособным конкурировать с более монолитными банками в современном мире.

Мне часто задают вопрос, не жалко ли мне, что уже нет прежнего названия банка. Отвечу честно: при мысли об этом я испытываю то же чувство, которое испытал, когда мне исполнилось 50 лет. То есть когда произошло не самое приятное в жизни событие, но естественное и неизбежное. Если смотреть на происходящее с рациональной точки зрения, то понимаешь: всё идет, как должно. Всё-таки выстраивать структуру под одним бренд-названием эффективнее.

Международный Московский Банк отличается от других банков то, что на протяжении всей его истории он сформировал особую породу людей — это люди ММБ, которые делают банк конкурентоспособным. Для нас всегда было важно не только то, что мы заработаем, но и как мы это сделаем. Мы старались играть по правилам. Из-за этого считались не самым дешёвым банком, но зато клиент у нас за свои деньги получал самое высокое обслуживание. Такая корпоративная культура стала характерной и для взаимоотношения руководства банка с его сотрудниками. В частности, ММБ ещё в 1995 году стал первым банком, создавшим пенсионный фонд для своих работников. Вспоминается один эпизод. В преддверии нового 1999 года атмосфера была мрачной, денег в кассе было немного, но правление решило устроить новогодний праздник, так как именно в это время было важно поднять настроение коллективу. Кстати, приобретение шампанского тогда члены правления профинансировали из своего кармана. И вот в тот трудный для банка и людей момент мы почувствовали, что являемся единой командой. Это чувство вызывает у меня ностальгию до сих пор.

В 2006 году я покинул банк. Решение принималось тяжело. В Международном Московском Банке я проработал более 10 лет, и он стал вторым моим домом. Я в это время был в командировке в Вене. И, выйдя из штаб-квартиры Bank Austria, почти час сидел в скверике напротив здания банка. Собственно говоря, за этот час во мне окончательно и созрело решение покинуть ММБ. Вначале не столько на уровне разума, сколько на уровне чувств, интуиции. Только потом я всё это продумал, пропустил через себя и понял, что делаю всё правильно. Контракт с ММБ у меня заканчивался в 2008 году, я в любом случае не стал бы его продлевать, так как посчитал, что для дальнейшего развития банка нужен новый взгляд, свежий подход к ведению бизнеса. Человек не может эффективно руководить организацией больше 8–10 лет. Да я уже и не так молод, мне захотелось успеть заняться ещё каким-нибудь серьёзным проектом, причём в России, так как уезжать отсюда я никуда не собирался и не собираюсь.

Юрий Владимирович
Тверской

ММБ. Некоторые воспоминания

Моя история в Международном Московском Банке началась с Внешторгбанка СССР. Попал я туда, ещё учась на 5-м курсе Московского финансового института, когда нас всех отправляли на практику. Я оказался в управлении иностранных банковских кредитов, где в то время была очень интересная публика. Знаете, как в школе всегда, если преподаватель тебя заинтересовал, то ты и предмет полюбил. Яркие личности там были все: Серажетдинов, Горюнов, Судаков, Иванов, Крючков, Нигметзянов, Колпаков, Тетерский. Поэтому как-то эмоционально я решил, что буду работать в банке. Тогда во Внешторгбанк с нашего факультета шло около 80 % выпускников, и в силу этого работа там особенно престижной не считалась. С моей стороны это была детская игра в свои способности, поскольку до этого я был и старостой группы, и членом комитета комсомола института. В дипломе вообще у меня была одна четвёрка, все остальные пятёрки, поэтому было предложение и в отношении аспирантуры, и в части ИМЭМО. Но я так и остался во Внешторгбанке.

С перерывом на службу в Советской армии во Внешторгбанке прошли 10 лет моей жизни. В 1987 году я ушёл во внешнеторговое объединение «Химмашэкспорт», однако полного удовлетворения не было, чего-то мне там недоставало. Поэтому, когда я услышал о том, что несколько иностранных банков, узнав про новации в российской экономической системе, стали сами предлагать создать совместный банк, меня это заинтересовало. Здесь на самом деле уже не важно, кто был инициатором: так сложилась потребность, и так сложились обстоятельства. Практически же создавать Международный Московский Банк было велено Владиславу Борисовичу Судакову.

Надо понимать, какое было время. В СССР шла перестройка, 1987–1989-й были годами, когда активно создавались СП с участием советского и иностранного капитала в различных отраслях экономики. Настал черёд и банковской сферы. По поводу создания совместного банка было выпущено отдельное постановление Совета министров СССР. Предполагалось, что новая структура будет образована при участии трёх самых крупных на тот момент отечественных банков — Внешэкономбанка, Промстройбанка и Сбербанка, а также пяти западных банков, представляющих крупнейших экономических партнёров Советского Союза — Германию, Францию, Финляндию, Австрию и Италию. Кстати,



Юрий Владимирович Тверской

1975–1980

Экономист, старший экономист, ведущий экономист управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

1980–1982

Служба в Советской армии

1982–1987

Старший эксперт отдела учёта валютных операций Внешторгбанка СССР

1987–1989

Главный эксперт валютно-финансового отдела В/О «Химмашэкспорт»

1989–1990

Заместитель начальника управления проектного финансирования Международного Московского Банка

1990–2000

Начальник управления клиентских отношений, член правления Международного Московского Банка

2001–2007

Заместитель председателя правления Международного Московского Банка

2007

Председатель правления Международного Московского Банка

2008

Председатель правления «Мой Банк»

2008 — наст. время

Заместитель генерального директора ЗАО «Группа ЧТПЗ»

планировалось, что через какое-то время появится и шестой иностранный акционер — японский.

Ожидалось, что ММБ будет работать только в области проектного финансирования. Это был оптимальный банковский продукт, для которого не требовалось большой численности сотрудников, но были нужны высокопрофессиональные кадры, так как задачи перед таким банком стояли непростые.

Итак, работая в «Химмашэкспорте», я узнал, что в качестве руководителя новой структуры определён В.Б. Судаков, а поскольку Владислав Борисович — мой, по сути, первый начальник отдела, мне было интересно снова возобновить с ним работу. К Судакову я всегда относился с большим уважением, потому что он очень порядочный и интеллигентный человек. И я нашёл причину, придумав какую-то тему, чтобы ему позвонить и напомнить о том, что я существую. В разговоре с Владиславом Борисовичем я попросил иметь меня в виду, если вдруг появится какая-то возможность пополнить кадровый состав нового банка.

Случай не заставил себя долго ждать. Честно говоря, тогда работать в создаваемом банке желающих было немного. В то время проще было отсиживаться где-нибудь во Внешэкономбанке, ожидая выезда в длительную загранкомандировку. Позвали в банк оперативно, тем более что Владислав меня достаточно хорошо знал и долгим собеседованиям уже не подвергал. Он организовал письмо на моё предыдущее место работы с просьбой оформить мне перевод, и меня вначале перевели во Внешэкономбанк СССР, приписав, как корабль к порту, к одному из объединений. 5 марта 1989 года я оказался в составе рабочей группы, занимавшейся созданием Международного Московского Банка. Тогда мне казалось, что я рванул в неизвестность. Всё-таки мне было уже за 30, и я сильно рисковал. Но звёзды расположились так, что я ни разу не пожалел о своём решении. В тот момент мы с Судаковым работали вдвоём: он — будущий глава банка, и я — его первый оперативный работник. Скоро появился Юрий Кондратюк.

Среди первых трудностей, с которыми мы столкнулись, был выбор названия. Одним из вариантов, который нам нравился, был Московский Международный Банк. Но он не прошёл. Тогда существовал известный совзагранбанк с похожим названием — Московский народный банк, поэтому во избежание очевидной путаницы было решено просто переставить местами первые два слова. Пусть даже в ущерб русской орфографии. Естественно, что без накладок в дальней-



Начало пути
в банке. 1991 год.

шем всё равно не обошлось — и клиенты, и пресса частенько путались, называя банк так, как было бы естественным по-русски, ставя «Московский» вперёд. Когда же стало ясно, что банк состоялся, то эта алогичность названия стала приобретать уже элемент пиара или ремарки, такого западного лейбла. Нашим же иностранным собственникам дела до этого не было никакого — что одно, что другое слово для них было одинаково чужим и непонятным. В начале пути в наших документах ещё нередко фигурировало и второе «я» банка — «Интермосбанк». Но мы всеми силами старались от него уйти. Была ассоциация: «Ин термос банк» — это ведь какой-то банк в термосе, что несколько смущало.

Другой проблемой был логотип. Тогда ведь не было специализированных агентств, которые помогли бы нам с созданием бренда. Я уже не помню, кто посоветовал нам двух ребят, которые согласились взяться за это дело. В результате они принесли нам десятка два листочков, на которых карандашом и красками были изображены различные варианты эмблемы. Из них мы выбрали один — тот, с которым жили на протяжении 18 лет. Виделся он всем по-разному — кому-то как ёжик, кому-то как бобслейные сани или как рубанок, простора для фантазии хватало. Но нам казалось, что логотип у нас получился динамичный, а главное, мы быстро к нему привыкли. В тот же период узаконили и корпоративные цвета — серый и бордо, неплохое сочетание, на мой взгляд.

Официальное открытие банка состоялось в октябре 1989 года, но ещё с поздней весны того года шёл подбор персонала. И это тоже стало проблемой. Помимо того что людей не хватало, нас сдерживала ещё и договорённость с Внешэкономбанком не переманивать их сотрудников. Все возможные переводы должны были происходить по согласованию. Первый набор в основном состоял из бывших банковских работников, приходивших из внешнеторговых организаций. Формирование базового персонала, подготовка и описание внутренних процедур, создание информационной системы банка — всё это заняло у нас около года, после чего в ноябре 1990-го на правлении было объявлено, что мы осторожно приступаем к банковским операциям. К тому времени в штате состоял аж 51 человек! В создании внутренней нормативной базы огромную роль сыграла Наталья Александровна Казакова, бывший юрист Внешэкономбанка, а к тому времени уже пенсионер. Конечно, хотелось бы назвать поимённо и всех других пионеров, но боюсь, что всех уже не вспомню.

Спустя годы, посмотрев на эту историю со стороны, могу сказать, что ММБ всегда был особым банком. И не только для меня лично. Его неповторимость — в корпоративной культуре. На тот момент в стране не было ничего подобного, не появилось аналогичных структур и потом. Той атмосферы, которая сложилась в банке, я не ощущал больше нигде. Это не значит, что этот банк как сформировался, так и окостенел. Нет,

меняться может всё что угодно, и должно меняться. Неменяющаяся структура плоха. Но базовые элементы, базовые ценности должны оставаться. Это очень важные вещи, и я считаю, что вся конкуренция на самом деле сводится к конкурентности, к соревновательности корпоративной культуры. И вот для того банка она действительно была уникальна, этот банк был очень интеллигентным в российском, возвышенном понимании этого слова. Есть вещи, которые интеллигентный человек никогда делать не будет. Это внутренние ограничения. Например, в банке никогда не было грубости и хамства. Была коллегиальность в суждениях и выработке решений. Хотя в ответственности коллегиальности быть не может, это я так понимаю. В результате многие молодые ребята, которые приходили к нам на работу, получали уникальный шанс почувствовать это. В тот момент, когда советская действительность уже просто раздражала, здесь, рядом, в этой же стране вдруг появилась возможность поработать иначе, никуда не уезжая. Вы представляете, какой был душевный и профессиональный подъём у всего нашего коллектива!

Главная заслуга в формировании корпоративного духа, конечно, принадлежала его руководителям. ММБ очень повезло с руководителями: первый председатель правления, Владислав Судаков и последующие Виктор Геращенко, Илкка Салонен. Роль последнего в создании корпоративной банковской культуры сложно переоценить. Как ни странно, ни один из руководителей не противоречил предыдущему. И в этом была сила банка, его предсказуемость. Они не просто становились лидерами, они были своеобразными регулировщиками, которые не нарушали движения, а помогали ему, не опекали мелочно своих сотрудников, давая их авторитетом, а давали проявить лучшие качества. Современная литература по менеджменту подробно описывает эти вещи, но тогда в Советском Союзе подобных книг и в помине не было. Тем не менее интуитивно нами всё было сделано правильно.

Если посмотреть на ветеранов нашего «движения», то это в основном люди одного типа, некоррупцированные, лояльные к своей организации. Сколько раз нам приходилось сталкиваться с различными чиновниками, от которых, казалось, зависела судьба нашего банка, и могу сказать точно: взяток мы никогда не давали. С одной стороны, этому способствовало особое время. Мы не были банком «с улицы» — нашим административным прикрытием, щитом было постановление Совета министров, а в те годы оно много значило. А с другой стороны, в эпоху ломки старой системы (СССР) и перехода к новой (РФ) не было и развитой процедуры мздоимства. Она тогда ещё просто не была создана в том виде, как сейчас. Даже когда у нас возникли трудности с помещением и надо было строить собственное здание, удалось обойтись без всего этого.

Поначалу мы располагались на Плющихе в здании Внешэкономбанка. Потом ненадолго переехали в Лебяжий переулок. Активно вели разговоры о том, что бы поскорее получить собственное «жильё». С самого



Начальник
управления
кредитования
Андрей
Клопотовский.

начала было понятно, что мы хотим строить. Но пока это были только планы на будущее, а жить и работать надо было уже сегодня. Нужен был какой-то промежуточный вариант. В постановлении, учреждающем банк, чёрным по белому значилось поручение городу найти для него помещение. Мы стали получать варианты. Были среди них, конечно, и липовые — то дома на указанном месте нет, то он заселён жильцами, а то и вовсе — театр. Наконец нашли подходящее здание в центре Москвы, в Камергерском переулке. Разруха там была полная. Но мы были молоды, и нас это не смутило — глаза боятся, а руки делают. Восстановление и ремонт помещений обошлись в существенную по тем временам сумму. Но зато созданные интерьеры здания банка поражали воображение — всё было, как

нам казалось, на мировом уровне.

Когда только принималось решение о создании ММБ, всем было понятно, что банк должен где-то располагаться. А время, повторяю, было советское. Свободных помещений не было, они не продавались, не сдавались в аренду. Значит, надо было строить. Поскольку Внешторгбанк находился на территории Ленинского района, то мы пошли в Ленинский райисполком просить у властей помощи. По случайности оказалось, что на их территории находилась такая же новая, как и мы, организация — архитектурное бюро «Остоженка». Нас свели с ними: вот — жених, вот — невеста. Вы — заказчик, они — исполнитель. Александр Скокан тогда только создал свой кооператив, и располагались они тогда даже не на Остоженке, а на территории монастыря на Рождественке. Мы ударили по рукам и начали искать место под строительство. Втроём — Юрий Кондратюк, который был тогда вице-президентом, Владислав Судаков и я ходили по району, осматривались. И наконец по совету райисполкома положили глаз на пустырь на Кропоткинской (тогда) набережной, заросший кустами, где местные жители выгуливали собак. Получили согласование и приступили к практической работе по реализации наших планов. Утвердили проект, к которому по настоянию иностранных акционеров привлекли финского архитектора Юханни Палласмаа. Контракт на строительство подписали с итальянцами, и в 1992 году начали стройку, которую закончили спустя три года. Здание получилось знаковым. Помимо того что это было первое здание коммерческого банка в стране, построенное после Октябрьской революции, его ещё признали и лучшим проектом десятилетия с точки зрения архитектуры. Архитекторов удостоили Госпремии, причём инициатором выдвижения выступил не ММБ, а Союз архитекторов. Нам это было, конечно, очень приятно. Тогда я был руководителем клиентского направления, то есть отвечал за создание клиентской базы. Честно говоря, я всегда был осторожным. Тем более в те времена, когда зачастую было непонятно, что происходит, а всё неясное пугало. Какие-то загадочные ходки заходили с улицы.

Сколько в то время создавалось фирм-однодневок, сколько там оказывалось случайных людей! За медленный и маленький прирост клиентской базы я тогда был объектом постоянной критики со стороны руководства. Но у меня просто другой подход. Прежде чем откусить кусок пирога, стоит понять, каков размер рта. Многих потенциальных клиентов мы жёстко отсекали, и в 1992 году клиентов у нас было, если не ошибаюсь, что-то около 180.

В то время мы хотели сотрудничать с экспортно-ориентированными предприятиями, и проводили меры по их привлечению. Для этого были объективные предпосылки: во-первых, то, что мы не работали с рублями, поэтому должны были привлекать именно таких клиентов; во-вторых, в силу того что я родом всё-таки из Внешторгбанка, а внешнеторговые объединения — это основные контрагенты Внешторгбанка, да и я сам там немного работал, они мне были понятны идеологически. С другой стороны, появится какая-то загадочная компания под названием «Стальное вымя» — кто там, что там, копайся с ними. А здесь всё прозрачно — госструктура, деньги большие, и ты можешь с десятком таких клиентов делать серьёзный бизнес. Конечно, ММБ уже не являлся единственным банком, имеющим валютную лицензию, но как партнёр мы были абсолютно безопасны для действительно серьёзных компаний.

На первом этапе иностранные акционеры не ставили перед нами каких-то серьёзных материальных задач. Для Запада создание ММБ было скорее ходом политическим. Видимо, предчувствуя грядущие перемены, они создавали для себя плацдарм на будущее. Иностранные партнёры просто не понимали, чего от нас можно ждать. Из-за этого были жестко регламентированы процедуры. Нам это было непонятно и непривычно. Со временем, конечно, мы адаптировались в новой обстановке, и стало проще.

Когда в 1992 году у Внешэкономбанка появились большие проблемы, было тяжело и нам. Но мы тем не менее справлялись. Многие обслуживающиеся в ВЭБе компании перешли к нам. Да, люди стояли на улице с платёжками, но тогда ещё очереди были привычным элементом жизни. Так что к этому все были готовы — и сотрудники банка, и клиенты. Мы никогда не стремились с кем-то воевать, избегали этого. Такова была политика руководства ММБ. И этим мы тоже сильно отличались от других. С моей точки зрения, банковское дело — это зона повышенного риска, работа с чужими деньгами. И в то же время тогда никого не шокировало, если человек, например, с дипломом врача вдруг возглавляет банк. Почему-то это воспринималось нормально. А ведь если посмотреть с другой стороны, доктором без образования не станешь. Ты можешь купить патент, лицензию, диплом, но к тебе просто не пойдёт никто лечиться — ты не умеешь этого делать. Нужно пройти некий путь, чтобы понять механизм функционирования банка. Вот в армии: лейтенант — 2 года, старший лейтенант — 3 года. Когда же 20-летний юноша вдруг взлетает до уровня председателя правления банка... Этого я

никак не мог воспринять. У меня было финансовое образование и более чем десятилетний опыт банковской карьеры. Наверное, моё отношение можно назвать снобизмом, но я просто не понимал, о чём нам говорить. Я желал и желаю им успеха, и ничего не имею против таких выдвиженцев. Но у меня нет и не могло быть ничего с ними общего.

Приход Геращенко, конечно, отразился на банке. ММБ нужен был такой руководитель. На самом деле настоящий руководитель не тот, которого поставили, а тот, которого уважаешь как человека и профессионала. Нужно отдать должное Виктору Владимировичу — он никогда ничего не ломал. Многие предпочитают действовать иначе, разрушая построенное предшественниками и зарабатывая на этом авторитет. Геращенко ничего такого вредного не делал. Запущенные ранее операции продолжались. В результате органично совмещались процессы, которые проходили до него, и те, которые он создал сам. Но было очевидно, что он расставляет акценты по-своему.

Дефолт 1998 года мы пережили легче, чем большинство других банков. Поскольку руководство ММБ имело хорошее профессиональное образование и успело приобрести к этому моменту достаточный опыт, обвал не застиг нас врасплох, как многие другие российские банки. С одной стороны, мы всегда старались работать в нашей «зоне риска» правильно, с другой — начали действовать практически мгновенно. Я помню, по всей стране происходили массовые изъятия вкладчиками средств. И это был вопрос не столько недоверия к банкам, сколько к системе в целом. Люди боялись, что вот-вот будет принят какой-нибудь указ, и все средства просто заморозят. Мы это тоже понимали и поэтому приняли решение работать на опережение. То, что происходило тогда, немного напоминало мне некоторые страницы книги «Менялы» Артура Хейли. К примеру, касса у нас обычно работала до 2 часов дня. Но в нештатной ситуации нам следовало принимать соответствующие координационные решения. И нельзя было людям днём давать банальные объяснения о том, что мы закрываемся — приходите, мол, завтра. Потому что человек, придя домой, может услышать вечером по телевизору, что всё, указ принят и денег больше никто не получит. Следовало действовать. Поэтому сначала мы заказали дополнительное количество банкнот. А потом решили, что кассы должны работать до последнего посетителя. Мы хотели показать, что понимаем, чувства каждого — мы живём в одной стране. И это было очень положительно воспринято клиентами. Многие из вкладчиков, даже сняв деньги со своих счетов, оставляли их тут же, в банке, перенося в свои банковские ячейки. Это настоящий показатель доверия. Клиенты рассматривали нас, как тихую гавань, как бывало не раз до этого. Не подвёл нас и корпоративный сектор — невозвратов выданных кредитов практически не было. Мы, конечно, понесли убытки, связанные с обесцениванием рубля, но из ситуации вышли достойно, не потеряв лица.

Из серьёзных потерь в связи с невозвращёнными кредитами можно вспомнить хабаровский «Дальлес». Заёмщики договор не выполнили.

Сначала мы попытались выбить свои средства упорством — сами в тот момент напоминали себе фокстерьера, вцепившегося в штанину и трясущего нарушителя, требуя: «Отдавай, отдай!» Потом уже стали рассматривать и другие варианты, искать способ договориться. Были встречи В.В. Геращенко с главой региона. Нам хотелось найти какой-то честный, приемлемый выход. Но... на словах говорилось одно, а делалось другое. Лично у меня от этой истории остался очень неприятный осадок, но я не склонен никого осуждать. Такое было время.

Были и другие случаи. Что больше всего неприятно, так это поведение партнёров. Получалось так, что, когда светит солнце, все выглядят прекрасными парнями, а вот когда начинается дождь... Нет объяснения тому, что в России многие вещи оказалось делать нестыдно. Я до сих пор поимённо помню тех банкиров, которые, с моей точки зрения, не совсем корректно повели себя в 1998 году. Кем бы они ни были сейчас, моё отношение к ним не изменилось. Одна из самых показательных историй с Ангарским нефтехимическим комбинатом: она вылилась в длительную тяжбу с их новым собственником, — ОНЭКСИМбанком. ММБ долго добивался возврата 18 млн долларов, которые были выданы по кредиту АНКХ*.

Вообще, если говорить о корпоративной культуре, у каждого банка есть своё лицо. Это не делает кого-либо плохим или хорошим. Просто у каждого свой путь. Есть люди генетически голодные, а есть — сытые. Так вот ММБ всегда относился к числу вторых, он изначально культивировался таким. Система поведения истинных членов коллектива Международного Московского Банка не менялась. Это всё равно что привычка. Если ты привык мыть руки перед едой, ты будешь мыть их всегда. Если же в какой-то момент ты рассматриваешь варианты выбора, делать это или нет, значит, с самого начала ты поступал против своей воли. Про себя могу сказать, что работа в Международном Московском Банке для меня — самый счастливый период. Сейчас легко об этом говорить, потому что он уже прошёл.

Мы ощущали себя личностями, на любом уровне могли высказывать своё мнение, спорить... В силу того что банк строился по схеме, в которой доминировала процедура, субъективное влияние личности на работу банка всегда было минимальным. Помимо формирования общей культуры и организации движения, в России любому руководителю добавляется ещё одна функция — использование личных связей, лоббистских возможностей. Есть банки, где персона руководителя определяет его лицо. У нас всегда было по-другому. В ММБ глава был просто первым среди равных. Аналогичный подход был и к клиентам. Взаимоотношения с ними — тоже вопрос бизнес-идеологии. Если мы что-то делаем для партнёров, то делаем это вместе с ними. Поэтому с нами работали только те предприятия, кто рассчитывал получить профессиональное, цивилизованное обслуживание. Кто не разделял наших принципов, просто уходили. Ведь с нами полузаконную схему не придумаешь, залоговый аукцион не проведёшь...

* По сведениям «Коммерсанта», ММБ удалось продать спорные требования. — *Прим. авт.-сост.*

После кризиса 1998 года ММБ стал одним из первых банков, которые активно двинулись в регионы. И эта стратегия экспансии себя оправдала. Мы диверсифицировали риски, получили новых клиентов — локального значения, средних. Доля этого направления в корпоративном портфеле резко выросла — к 2007 году она была уже более 20 %. И мы рассматривали эту стратегию как одну из основных задач. Тогда банк сумел создать достойные команды на местах, регулярно давал жёсткие установки на дальнейшее расширение регионального бизнеса. И, могу сказать, коллеги с задачей успешно справлялись. Когда ММБ покинул В.В. Геращенко, было ужасно жаль. Потому что Виктор Владимирович — это личность не просто с большой буквы, а со всеми буквами заглавными. С другой стороны, мы все прекрасно понимали, что надо кому-то спасать российскую банковскую систему. Его масштаб — это страна, а не один конкретный банк.

На месяц мы остались без «головы». И это непростое время лишний раз убедило нас в том, что мы отстроили бесперебойный механизм. На устойчивости банка отсутствие председателя никак не сказалось. Правление в рабочем режиме принимало решения, и ни разу ни у кого не возникло ощущения паники — как бывает тогда, когда не на кого надеяться как на последнюю инстанцию, на кого можно перенести ответственность. Так что лучшим начальником является не тот, которого нельзя заменить, а тот, кто сумел отладить процесс таким образом, что его отсутствие никак не отражалось на качестве работы. Наши руководители, получалось, по всем статьям были лучшими. Отсутствие председателя правления мы пережили без потерь, материальных и моральных. При этом у нас всё время был очень чёткий диалог с советом директоров.

Механизм продолжал работать. Возможно, любой банк в той ситуации рухнул бы, но не мы. ММБ изначально был создан не для бега на стометровку, а для участия в марафонских соревнованиях. В этих случаях используются разные принципы бега. Чтобы создать устоявшуюся, просущую корпоративную культуру, нашей организации потребовалось 6–8 лет. А ведь кто-то стремился получить всё сразу. В нас воспитали профессиональную лояльность к банку. Не такую, которая была принята в России в то непростое время, криминальную — я украду, а ты не сдашь меня. Нет, нас научили не обманывать свою компанию и партнёров.

Приход Иллки Салонена почти ничего не изменил в этом чётком ритме работы. Рекапитализация и появление стратегических акционеров, произошедшие при нём, стали очень важным этапом в жизни банка. Мы почувствовали на себе пристальное внимание со стороны ряда собственников. И это позволяло нам ещё эффективнее работать, быстрее принимать решения, более оперативно реагировать на нужды рынка. Основным рынком нашего главного акционера Нуро Vereinsbank были Центральная и Восточная Европа, в том числе Россия. Поэтому он был заинтересован в инвестициях в предприятия, находящиеся на её территории. То же самое касалось и нашего крупного финского акционера Nordea Bank.

Наш банк мог, например, выдать кредит российской компании максимум в 50–60 млн долларов, поскольку ЦБ ограничивает объём кредитования одного заёмщика. Зато с синдицированным кредитом никаких проблем не возникало.

Преобладающая часть кредитного портфеля в то время — это крупные компании. По численности они составляли примерно 20 % наших клиентов, но по объёму операций — 80. Этот известный принцип «двадцать на восемьдесят» характерен для большинства банков.

Гарантией, фактором стабильности банка в течение семи лет, я это могу сказать без преувеличения, было то, что нашим совладельцем был Европейский банк реконструкции и развития. В 2000 году он получил долю 10 %, заплатив за неё 5,8 млн евро, а потом трижды участвовал в допэмиссиях, потратив на это около 20 млн евро. Конечно, и для ЕБРР это было хорошим вложением. Активы ММБ за период с 2000 по 2006 год росли в среднем почти на 35 % в год, и ЕБРР очень хорошо тогда заработал. Не случайно он стал последним миноритарием, который покинул банк.

Ещё одним испытанием на прочность стало объединение с Банком Австрии. Слияние было связано с поглощением нашим акционером Нуро Vereinsbank австрийского банка Bank Austria, и на территории страны у одного владельца появились две банковские площадки. Естественно, что целесообразнее было их свести в одно целое. Хотя сделать это было непросто — у нас всё-таки были разные принципы работы и ритмы жизни. Специалисты по слияниям и поглощениям отмечают, что приведение двух корпоративных культур к одному знаменателю — одна из самых тяжёлых проблем в подобных сделках.

Это была хорошая школа. Все сложности, связанные с объединением, должны были остаться внутри дома — сор из избы выносить было нельзя. И главное — клиенты не должны были заметить никаких трудностей. Была создана единая команда специалистов двух банков, распisan чёткий план объединения структур и банковских систем. В результате, я считаю, нам удалось всё сделать качественно. Процесс был организован по логичному плану, поэтому я даже не припомню, чтобы кто-то в ММБ сильно ему сопротивлялся, хотя мы предполагали, что на уровне отдельных персоналий без обид не обойтись. Предстояло сделать выбор: нельзя же было оставить двух руководителей одного подразделения, двух главных бухгалтеров и так далее... При этом не было заранее определено, что наши сотрудники займут все главенствующие места. Отбор делался по-честному. Независимыми оценщиками были проведены собеседования с каждым кандидатом и был выбран тот состав, который на тот момент представлялся оптимальным. Нам удалось добиться и того, что не произошло массового ухода работников Банка Австрии из объединённого банка. В результате границы между коллективами оказались стёрты, и вскоре уже было сложно определить, кто откуда пришёл — всех сплотила единая корпоративная культура.

Тем не менее слияние с Банком Австрии показало, что ММБ вышел на новый уровень, постепенно начав превращаться из консорциального, многоакционерного в моноакционерный. Для нас это было значительной переменной, до этого у банка было несколько хозяев, каждый из которых в чём-то тянул одеяло на себя. Единоначалия не было. Мы не привязывались к какой-то определённой структуре, в результате чего были более самостоятельны в принятии решений. Однако наиболее значимые решения согласовывались с каждым акционером. Банкам с одним акционером в этом смысле проще: позвонил, спросил разрешения на определённый шаг и получил согласие или отказ. А нам необходимо было находить общий язык со всеми акционерами. Мы встречались с ними, согласовывали действия — это был постоянный процесс. В ММБ он был успешным. Кто-то, конечно, может сказать, что приход UniCredit в этом смысле был для банка большим плюсом, кому-то изменения не понравились. Важно, что это уже был другой этап истории банка. В том числе и для тех, кто много лет там проработал.

В 2005 году НВВ был поглощён итальянской банковской группой UniCredit. В рамках группы немецкий банк передал свой пакет акций ММБ другой структуре UniCredit — Bank Austria Creditanstalt, который позднее выкупил доли других акционеров. В результате Bank Austria Creditanstalt стал владеть 100 % акций ММБ.

Юрию Тверскому, ставшему преемником Илкки Салонена на посту председателя правления ММБ, скорее всего будет отведена роль «технического руководителя». Похоже, что его назначение стало результатом, если не компромисса, то серьёзной разъяснительной работы, проведённой Илккой Салоненом перед уходом с поста руководителя банка. «Когда меня спросили по поводу предполагаемой кандидатуры председателя правления банка, я не задумываясь ответил: Юрий Тверской. Если акционеры хотят, чтобы банк продолжал развиваться, то они должны назначить именно этого человека», — рассказал г-н Салонен.

Хельмут Бернкопф, со своей стороны, заявил, что назначение г-на Тверского как нельзя лучше вписалось в общую стратегию UniCredit, проводимую на российском финансовом рынке. «Акционеры банка хотели сохранить традицию, когда в руководстве есть россиянин (это может быть, например, председатель правления). В то же время правление должно отражать и новую структуру акционеров ММБ, основным из которых является UniCredit. Поэтому выбрали г-на Тверского и меня», — пояснил г-н Бернкопф. Теперь новый топ-менеджер и, по-видимому, «глаза и уши» акционеров в ММБ ставит перед собой несколько амбициозных задач: максимально использовать потенциал российского рынка при развитии банка. Сохранить всё созданное Илккой Салоненом, который, по словам самого Бернкопфа, «видел в России и хорошие, и плохие времена». И как можно скорее выучить русский язык, коль скоро ему придётся не «наезжать в Россию» с ревизорскими поездками, а

постоянно жить здесь по крайней мере в течение ближайших трёх-четырёх лет.

Анастасия Скогорева, Оксана Дяченко

Илка Салонен: «Часть меня умерла с уходом из ММБ» // Банковское обозрение.— 16.01.2007.

По сути, оказалось, что новая модель управления стала ломать ту вертикаль власти, которая выстраивалась в ММБ годами. Отлаженные процессы на том этапе стали давать сбои. Но это была схема, по которой Группа UniCredit действовала во всех странах, где были её банки. Она, естественно, внедрялась и в России. К тому же итальянцы поставили перед собой амбициозные планы: они собирались, как и в Восточной Европе, получить 10% рынка. Однако, на мой взгляд, сравнивать, например, финансовые рынки Польши и России не слишком-то корректно. Поэтому, придя в нашу страну, оценив её масштаб, новые акционеры осознали, что быстро осуществить свои намерения не удастся. Цена окажется слишком высокой, поэтому от этой стратегии всё же решили отказаться. Пришло понимание того, что Россия — особенная страна.

Я, со своей стороны, могу сказать, что появление единого акционера было процессом неотвратимым, если исходить из желательного для банка пути развития. Настал момент переходить в высшую лигу. Когда же начался этот переход к единоначалию, я сразу почувствовал, что стало что-то неуловимо меняться. И прежде всего, конечно, корпоративная культура. Мне сложно судить о том, что принесли эти трансформации — больше плохого или хорошего. Я могу сказать только одно: я их не принял и ушёл из банка.

Михаил Юрьевич
Алексеев

Как я стал работать в Группе ЮниКредит

Судьба распорядилась таким образом, что мне в 2008 году довелось стать председателем правления ЮниКредит Банка, входящего в одноименную международную банковскую группу. В определённой степени назначения на такого рода должность являются результатом стечения некоторых, порой случайных обстоятельств. Часть из них возникает непосредственно перед событием, другая входит в длинную цепь решений, поступков, встреч, занимающих предшествующую жизнь. Наверное, можно пытаться улавливать закономерности в подобных кадровых решениях. В то же время отделить случайное от того, что таковым не является, в ряде случаев представляется не простым делом.

Так или иначе, я вряд ли стал бы работать в международном банке, если бы в своё время не получил финансово-экономическое образование. Наличие такого образования, как известно, является условием утверждения Банком России кандидатур руководящего состава в кредитных организациях. Мне посчастливилось учиться в Московском финансовом институте (МФИ), который теперь именуется Финансовой академией. Поступил волею обстоятельств. Первоначально намерения были несколько иные. Но у меня была бабушка, которая в своё время работала в Стройбанке СССР. Её хорошая знакомая, работавшая вместе с ней, жила в квартире по соседству с нашей. Вся семья этой знакомой — она сама, её муж, две дочки и даже муж одной из них когда-то окончили МФИ. Они меня убеждали пойти той же дорогой и, можно так сказать, что их уговоры повлияли на мой окончательный выбор. Вступительные экзамены сдать удалось и пять лет мне довелось проучиться в московском финансовом.

Окончив институт, я поступил в аспирантуру по кафедре «Финансы». Здесь тоже не обошлось без некоторого стечения обстоятельств. В год окончания учёбы вышло распоряжение брать в аспирантуру только тех, кто имеет стаж практической работы. Многие мои товарищи, которые планировали поступить в аспирантуру, были вынуждены пойти работать. Меня тоже распределили экономистом в районный финансовый отдел с окладом 110 рублей, и я в августе должен был выйти на работу. Однако мой научный руководитель профессор Вера Михайловна Родионова и тогдашний ректор института Алла Георгиевна Грязнова смогли каким-то образом решить вопрос о продолжении мною учёбы, и учёный совет сделал в отношении меня исключение. Я стал аспирантом.



Михаил Юрьевич Алексеев

1989–1991

Старший эксперт, ведущий эксперт, главный специалист, начальник отдела, заместитель начальника Главного управления совершенствования финансово-кредитного механизма Министерства финансов СССР

1992–1994

Начальник управления ценных бумаг и экономического анализа, член правления Межкомбанка

1995–1998

Заместитель председателя правления ОНЭКСИМ Банка

1998–2006

Вице-президент, старший вице-президент, заместитель председателя правления АКБ «РОСБАНК» (ОАО)

2000–2001

Председатель Экспертного совета ФКЦБ

1995–2005

Председатель совета директоров Национальной регистрационной компании

2006–2008

Президент, председатель правления Роспробанка

2008 — наст. время

Председатель правления ЮниКредит Банка

Ещё во время прохождения студенческой практики в Министерстве финансов СССР мои начальники-кураторы начали предлагать пойти на работу к ним сразу после института. Мы сошлись на том, что мне дали возможность поучиться некоторое время в аспирантуре. После защиты кандидатской диссертации я вышел на работу в министерство. Начинать трудиться экономистом. В Минфине я повидал много интересных людей. В коридорах ведомства иногда появлялся Виктор Владимирович Геращенко, который обсуждал какие-то вопросы с нашим руководством. Тогдашний министр финансов Валентин Сергеевич Павлов, человек, которого я весьма уважаю, несмотря на то что некоторые думают иначе, считал, что создавать в стране рынок нужно не только и не столько усилиями зарубежных консультантов, сколько стараниями молодых специалистов, прошедшими определённую стажировку за рубежом. Следуя этой концепции, меня на три месяца отрядили в Гамбург для прохождения практики в одном из крупнейших универсальных банков Германии Vereins und Westbank. Этот банк впоследствии в результате серии слияний и поглощений вошёл в состав Группы ЮниКредит. Так что можно сказать, что моё знакомство со структурой Группы началось уже в 1991 году. Меня постепенно продвигали, и где-то к 27 годам я стал заместителем начальника Главного управления совершенствования финансово-кредитного механизма. Для моего тогдашнего возраста в позднее советское время должность замначальника главка союзного министерства считалась серьёзной позицией. Я полагаю, что эта должность не была бы пределом моего роста, если бы Советский Союз сохранился. Судьба распорядилась иначе.

После распада СССР мне уже однако не хотелось продолжать работать на государство, хотя мои старшие товарищи и коллеги по работе предлагали заняться приватизацией или потрудиться в российском Минфине. Я службу оставил и некоторое время занимался написанием книги по ценным бумагам, а также подготовкой докторской диссертации. Во время работы в министерстве у нас накопились

довольно обширные и уникальные для того времени материалы по фондовому рынку, которые мне было интересно обобщить, систематизировать, проанализировать и опубликовать. Много полезной информации я привёз из США, где в 1991 году две недели учился на специальных курсах, организованных Комиссией США по ценным бумагам для руководителей органов финансового регулирования стран с развивающимися финансовыми рынками.

Формально после ухода из министерства я числился советником председателя правления Межкомбанка, хотя жил на доходы от чтения лекций по налоговым вопросам и ценным бумагам. Я мог продолжать жить в таком духе и после защиты докторской диссертации в июне 1992 года, однако студенты МФИ Сережа Сидоров и Юра Плечко, в группе у которых я в качестве хобби вёл семинарские занятия, уговорили меня создать в банке подразделение по ценным бумагам. Я решился, и Плечко с Сидоровым стали первыми сотрудниками Управления ценных бумаг и экономического анализа, работая под моим началом. Сейчас и тот и другой волей случая работают в структуре ЮниКредит Секьюритиз, и мы иногда вспоминаем интересные времена начала 90-х. Работая в Межкомбанке, я принимал определённое участие в создании рынка ГКО, был одним из первых трейдеров на этом рынке. Было сформировано довольно мощное и весьма результативное для своего времени банковское подразделение для работы с ценными бумагами. Будучи одним из первых и немногих официальных дилеров на рынке ГКО мы первыми в России установили у себя пять удаленных торговых терминалов, обеспечивающих возможность участия в торгах прямо из офиса, и довольно долгое время пользовались нашими уникальными конкурентными преимуществами. Благодаря тому что наш банк одним из первых стал активно работать на рынке ГКО, дававшим в первые свои годы немислимую доходность, банк заработал большие деньги даже по меркам нынешнего времени.

Ещё в 1992 году Михаил Дмитриевич Прохоров, с которым мне довелось познакомиться ещё во время нашей учёбы в Московском финансовом институте, и Владимир Олегович Потанин приглашали меня на работу в систему «Интеррос», но в то время я не был готов принять их предложение. Когда в 1994 году Михаил Дмитриевич пригласил меня перейти на работу в Объединённый экспортно-импортный банк на должность заместителя председателя правления, я согласился. В ОНЭКСИМ Банке я продолжил работу в области ценных бумаг, однако основной уклон делался уже не на торговую деятельность, которой занялись многие кредитные организации, а на инфраструктурную, которой в то время мало кто интересовался. В результате наших серьёзных усилий в течение нескольких лет удалось поэтапно создать с нуля довольно крупную депозитарную структуру, обеспечивающую хранение в безбумажной форме ценных бумаг большого числа клиентов. Фактически мы сделали банк в банке. У нас было отдельное здание, мы внедрились свою собственную ИТ-систему. В депозитарии ОНЭКСИМ Банка работало около 200 сотрудников, на хранении в нём находились активы рыночной стоимостью более 10 млрд долларов, а чистый финансовый результат, полученный от реализации проекта по разным направлениям, исчислялся в десятках миллионов долларов. Нам удалось по итогам определённых переговоров с американским регулятором получить от Комиссии США по ценным бумагам специальное письмо, констатирующее признание

ОНЭКСИМ Банка в качестве «надёжного иностранного депозитария» (Eligible Foreign Custodian), в котором в соответствии с параграфом 17f 5 Закона США об инвестиционных компаниях 1940 года (US 1940 Investment Company Act) американским инвестиционным фондам разрешалось хранить свои активы. За счёт этого нам удалось привлечь на обслуживание ряд крупных международных институтов. Депозитарий ОНЭКСИМ Банка также был назначен в 1997 году единственным уполномоченным расчётным депозитарием ММВБ, и все расчёты в части ценных бумаг участников торгов акциями стали осуществляться через него. Наши успехи вызывали ревность у многих. Однако кризис 1998 года всех уравнивал в возможностях.

Достаточно подробно о деятельности в области развития инфраструктуры российского финансового рынка я рассказал в своей статье в книге «История фондового рынка: депозитарии и регистраторы», вышедшей в 2007 году под редакцией Николая Ивановича Кротова, уникального летописца нашей новейшей экономической истории. Так что повторяться не имеет смысла.

После кризиса по приглашению М.Д. Прохорова я перешёл на работу в Росбанк, где первое время продолжал работу в области операционного обеспечения деятельности на финансовых рынках. Много времени и сил в тот период я отдал Национальной регистрационной компании, структуре, которая была учреждена с нуля в 1995 году ОНЭКСИМ Банком, группой НИКОЙЛ, Банком Нью-Йорка (The Bank of New York), Международной финансовой корпорацией (IFC) и Европейским банком реконструкции и развития (EBRD). Более 10 лет я возглавлял совет директоров этой организации, переживавшей разные времена, но в конце концов ставшей крупнейшим российским регистратором прав собственности на корпоративные ценные бумаги. В некоторый момент времени я по факту брал на себя функции руководителя этой организации. Опыт руководства советом директоров НРК позволил мне лучше познакомиться с ментальностью, подходами и принципами работы зарубежных банкиров и представителей международных финансовых организаций. Этот опыт оказался неоценим в процессе работы в Группе ЮниКредит. На рубеже веков, в конце 2000-го, ставший к тому времени председателем правления Росбанка Евгений Иванович Иванов сподвигнул меня стать его заместителем — куратором вопросов развития информационных технологий. Я занял должность, суть которой иногда пытаются назвать словами «главный информационный технолог» (CIO). Не без сомнений и колебаний я согласился заняться новым делом.

Не в последнюю очередь потому, что Евгений Иванович в канун нового года подписал договор о внедрении в банке информационной системы «Флекскуб» индийской компании iFlex, но испытывал определённые сомнения в правильности этого решения и нуждался в человеке, который мог бы взять на себя всю полноту ответственности за судьбу этого проекта. Осознавая, что неудачное внедрение информационной системы

может иметь для банка фатальные последствия, я организовал её изучение специалистами и руководителями ключевых подразделений. В течение двух недель с отрывом от основной работы несколько десятков человек знакомились с информационно-технологическим продуктом индийского производства и составляли свои суждения и замечания по его поводу. Результатом этой работы стал протокол об анализе отличий требований банка от функционала системы не на одну сотню страниц. Поскольку ни разработчики, ни фирма, привлечённая в качестве системного интегратора по проекту, при подписании договора не смогли дать устраивающих специалистов и руководство банка объяснений по вопросу о том, каким образом они намереваются обеспечить преодоление различий между требованиями банка и функционалом системы, нам пришлось закрыть проект и даже расстаться с некоторыми его инициаторами. Банк не понес значительных финансовых потерь, однако девять месяцев упорного труда ушло на то чтобы развернуть процесс в правильную сторону. Внедрять систему «Флекскуб» в том виде, в котором он нам предлагался в Росбанке, являвшимся в то время кредитной организацией, ориентированной на обслуживание исключительно корпоративной клиентуры, не имело практического смысла.

В то же время сам тезис о правильности ориентации исключительно на корпоративный сегмент рынка вызывал у нас с течением времени всё большие сомнения. И когда руководство группы «Интеррос» попросило руководство банка освежить стратегию нашего развития, мне пришлось вместе с товарищами обосновывать идею развития розничных банковских операций. На разработку стратегии нам отпустили четыре месяца, установив в качестве конечной даты 1 января 2003 года. Поздно вечером 31 декабря мы отправили документ объёмом свыше двух сотен страниц в группу. Разработанный нами план стратегического развития получил высокую оценку собственников. Для реализации планов развития розничного бизнеса ими было принято решение приобрести розничную банковскую группу «Общество взаимного кредита» (О.В.К.), образовавшуюся в своё время на основе сети банка «Столичный», интегрировав её в Росбанк. Поэтому в 2003–2006 годах мне вместе с коллегами пришлось заниматься не самой простой работой по поглощению шести банков и большого количества прочих структур, входящих в группу О.В.К. Я отвечал за интеграцию информационно-технологических систем и на каком-то этапе — имущественного комплекса. Вся интеграция была успешно и достаточно эффективно проведена за полтора года. Вопрос о том, каких усилий нам стоила такая интеграция и через что пришлось пройти в её процессе, как говорят в таких случаях, составляет предмет отдельного изложения.

В процессе интеграции в разные периоды мне пришлось помимо информационных технологий заниматься координацией операционной деятельности банка, вопросами организационного развития и персонала, управлением административно-хозяйственной деятельностью. Я также руководил комитетом по банковским и информационным технологиям,

координировал вопросы информационной безопасности, отвечал за организацию обслуживания малой и средней корпоративной клиентуры, решал ряд других вопросов. Фактически из «Главного информационного технолога» (CIO) я с течением времени на каком-то этапе трансформировался в «Главного операционного менеджера» (COO).

В 2004 году собственники группы «Интеррос» приняли решение о поиске стратегического покупателя Росбанка. Теперь уже можно, наверное, открыто сказать, что приобретением Росбанка активно интересовалась Группа ЮниКредит, которая в то время ещё именовалась UniCredito Italiano (UCI). Представители ЮниКредит долгое время вели переговоры о покупке банка, в которых мне довелось принять участие, и даже провели подробное изучение его ключевых подразделений (due diligence). В течение длительного времени в банке работала большая группа менеджеров группы ЮниКредит, состоявшая примерно из 30 человек. В тот период я познакомился с большим числом менеджеров группы, о которых у меня остались приятные впечатления. Вместе с коллегами я демонстрировал им наш ИТ-комплекс, обсуждал перспективы возможного сотрудничества и развития банковского бизнеса в России. У меня сложилось ощущение, что сделка была более чем вероятна. Первые лица двух групп провели совместную встречу и переговоры, начали обсуждать цену сделки, которая колебалась вокруг суммы в 1 млрд долларов. Разрыв в ценах, предлагаемых продавцом и покупателем, был весьма несущественным и вполне преодолимым. Учитывая дальнейший взлет мультипликаторов цены российских банков в 2005–2008 годах можно сказать, что это была более чем приемлемая оценка такого крупного банка со второй в России по величине сетью филиалов и отделений. Но что-то, видимо, не сложилось. И Группа ЮниКредит не стала собственником Росбанка. В случае, если бы такая покупка произошла, судьбы бизнеса Группы в России и Международного Московского Банка могли бы сложиться, как мне представляется, совсем иначе. Однако, поскольку есть такие люди, которые говорят, что история не терпит сослагательного наклонения, я не буду подробно развивать эту тему.

Когда собственники группы «Интеррос» вплотную подошли к реализации решения по продаже банка, предварительно выполнив свои обязательства перед его ключевыми менеджерами, я принял предложение возглавить в качестве председателя правления Российский промышленный банк. С собственником этого банка Михаилом Ивановичем Николаевым и его семьей нас связывали многолетние хорошие отношения. Поэтому когда Михаил Иванович предложил мне стать его партнёром по проекту, имея в виду за 2–3 года подготовить банк к продаже стратегическому инвестору с хорошим мультипликатором цены к капиталу, я, немного подумав, согласился. Первоначально не все мои друзья и коллеги однозначно оценили это моё решение, но по полученным в итоге результатам они были вынуждены признать его правильность и целесообразность. Вместе с командой менеджеров Роспромбанка и нашими

финансовыми консультантами из Deutsche Bank, юридической компанией Clifford Chance, а также стратегическими консультантами из международной группы Monitor нам удалось за два года полностью подготовить банк к продаже, найти и привлечь стратегического инвестора в лице крупной греческо-кипрской банковской группы Marfin и наконец договориться с ним о выгодных для всех участников сделки условиях купли-продажи. Что очень важно — суметь реализовать эти договорённости в условиях надвигающегося и разворачивающегося мирового финансового кризиса. Время для реализации проекта было интуитивно выбрано нами с Михаилом Ивановичем весьма удачно, что обусловило получение такого конечного результата, который вряд ли удалось бы повторить в среднесрочной и даже, может быть, в долгосрочной перспективе. Договор купли-продажи банка был подписан нами в конце 2007 года.

Примерно в это же время на меня вышли привлечённые Группой ЮниКредит кадровые консультанты с предложением рассмотреть возможность работы в качестве председателя правления российского ЮниКредит Банка. Такое предложение меня не сильно удивило, поскольку в 2005 году представители группы «Интеза» выходили на меня с аналогичным предложением возглавить их структуры в России. Одной из них тогда руководил Сергей Антонович Овсейчик, с которым задолго до этого мы познакомились в Лондоне. В тот момент я не был готов серьёзно вести переговоры, так как ни я, ни наши руководители из группы «Интеррос» ещё не выполнили определённые взаимные обязательства. Руководство группы Marfin, подписав договор о покупке контрольного пакета в Российском промышленном банке с правом приобрести остальную его часть через три года, также предложило мне продолжить работу на долгосрочный период на весьма интересных условиях в прежней должности председателя правления и президента банка. Поскольку речь шла о существенных доходах, которые могли быть получены при сохранении моего партнёрского участия в проекте, было над чем подумать. Я не торопился с ответом и для того, чтобы окончательно принять то или иное решение посчитал правильным заочно поподробнее познакомиться с Группой ЮниКредит. Поскольку работа над диссертациями, в Министерстве финансов СССР и в банковском секторе позволила мне сформировать определённые аналитические навыки, я начал с того, что познакомился с информацией о Группе, доступной из открытых источников, попытался обобщить и систематизировать эту информацию. В итоге я узнал много интересного, в частности следующее.

Краткая история UniCredit Group

Истоки Группы ЮниКредит восходят к XV веку, где берёт своё начало история создания Rolo Banca, когда в 1473 году в Болонье был основан Monte di Pietà — публичное учреждение, выдававшее кредиты под залог (ломбард).



Председатель
наблюдательного
совета
ЮниКредит Банка
Эрих Хампель.

Сама Группа ЮниКредит возникла в результате слияния в 1998 году девяти итальянских банков. Объединённая структура интегрировалась с подразделениями HVB Group в Германии и Австрии, а также с Capitalia Group в Италии.

В 1999 году Группа — тогда ещё носившая имя UniCredito Italiano, — начала процесс расширения в Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ). Первым шагом на этом пути стало приобретение Bank Pekao в Польше. В последующие годы была приобретена Pioneer Investments Group, учреждена такая структура, как Pioneer Global Asset Management. Группой, выступавшей в роли стратегического инвестора, были совершены покупки банков в Болгарии, Словакии,

Хорватии, Румынии, Чешской Республике и Турции.

В 2003 году UniCredito Italiano завершил реорганизацию в рамках Проекта S3, в результате которого в Италии появились три банка, специализирующихся каждый на своём сегменте: UniCredit Banca, UniCredit Banca d'Impresa и UniCredit Private Banking. Был создан Дивизион Новой Европы. В итоге реорганизации Группа ЮниКредит стала первым в Италии банком, реализовавшим дивизиональную модель бизнеса.

В 2005 году произошло слияние Группы ЮниКредит с HVB Group, которая, в свою очередь, была создана в 1998 году после слияния двух баварских банков — Bayerische Vereinsbank и Bayerische Hypotheken und Wechsel-Bank.

Интеграция с HVB Group, чей потенциал существенно укрепился после слияния в 2000 году с Bank Austria Creditanstalt и расширения присутствия во многих регионах ЦВЕ, обеспечила дальнейший рост Группы ЮниКредит и явилась важным фактором реализации её миссии — стать первым по-настоящему европейским банком.

Эта интеграция усилила присутствие Группы ЮниКредит в странах ЦВЕ, где до этого Группа уже осуществила значительные инвестиции, и позволила выйти на новые рынки в Венгрии, Боснии и Герцеговине, Словении, Сербии, России и государствах Балтии.

Так, слияние с HVB Group сделало Группу ЮниКредит владельцем контрольного (52,88%) пакета акций в Международном Московском Банке (ММБ) — первом и крупнейшем банке с иностранным участием в России. В то время акционерами ММБ были также Nordea Bank Finland PLC (Nordea Group) — 26,44%, BCEN-Eurobank (дочерний банк Внешторгбанка, ВТБ, Франция) — 15,88% и Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР) — 4,81%. К середине 2007 года, после серии выкупов акций у других акционеров, 100% собственником ММБ стал Bank Austria Creditanstalt — член Группы ЮниКредит, координирующий, среди прочего, бизнес Группы в ЦВЕ. Председателем наблюдательного совета банка стал Эрих Хампель — председатель правления Bank Austria Creditanstalt. К концу 2007 года было принято решение о переименовании ММБ в ЗАО

ЮниКредит Банк; произошла перерегистрация банка с сохранением генеральной лицензии № 1 Банка России.

В 2007 году в результате слияния с Capitalia Group (третья по величине банковская группа в Италии) Группа ЮниКредит усилила свои позиции в Италии, которая является одним из важнейших рынков для UniCredit. Capitalia была образована в 2002 году в результате интеграции двух ранее существовавших организаций — Bipop-Carire Group и Bancaroma Group (которая, в свою очередь, возникла при слиянии нескольких более старых римских банков: Banco di Santo Spirito, Cassa di Risparmio di Roma и Banco di Roma).

Через слияние с Capitalia UniCredit Group также включила в свой состав Banco di Sicilia (один из старейших банков в Италии, который имеет широкое присутствие в южной Италии), МСС (ранее — MedioCredito Centrale) и Finesco Group, крупнейший интернет-банк и онлайн-брокер в Италии.

Основные цифры и показатели ЮниКредит в Европе и мире

Банковские операции в 22 странах

Свыше 10 тыс. отделений

170 тыс. сотрудников

40 млн клиентов

Международная сеть ЮниКредит насчитывает 50 стран по всему миру

ЮниКредит в цифрах

Общие активы: более 1 трлн евро

География деятельности ЮниКредит

Группа ЮниКредит занимает лидирующие позиции в Италии, Германии и Австрии, а также является лидирующей банковской группой в странах Центральной и Восточной Европы с долей рынка, вдвое превышающей ближайшего конкурента.

Распределение доходов Группы по регионам:

Италия — 51 %

Германия — 17 %

Австрия — 9 %

Центральная и Восточная Европа — 20 %

Другие — 3 %

Называются разные даты создания ЮниКредит — по возрасту банков, вошедших в Группу в ходе многочисленных слияний и поглощений. Известна дата — 1998 год, когда была создана собственно Группа Юни-

Кредит (в ту пору — UniCredito Italiano, UCI) в результате объединения девяти лидирующих банков Италии (Credito Italiano, Caritro, CariVerona, Cassamarca, Cassa di Risparmio di Carpi, Rolo Banca 1473, Cassa di Risparmio di Torino, Banca dell'Umbria 1462, Cassa di Risparmio di Trieste). В 2005 году произошло объединение с германской Группой HVB, в результате чего UCI не только был переименован в UniCredit Group, но и сама Группа существенно укрепила свои позиции в общеевропейском масштабе. Приобретение в 2007 году итальянской Capitalia упрочило эти позиции.

Credito Italiano, в свою очередь, был основан в 1870 году в Генуе под названием Banca di Genova. Подобно нынешнему ЮниКредит Banca di Genova не ограничивался операциями только в Италии: он первым «пересёк» Атлантику, начав банковский бизнес в Буэнос-Айресе (1872), открыл отделения в Лондоне (1911), Нью-Йорке (1917), Париже и Берлине (1921). Этот банк активно участвовал в слияниях и поглощениях, несколько раз меняя названия. Драматический период кредитная организация (тогда уже — Credito Italiano) пережила в ходе Великой депрессии 1929–1933 годов, в результате которой, как и великое множество других банков и компаний, она была объявлена банкротом. Однако затем банк полноценно вернулся в кредитное сообщество с помощью итальянского Istituto per la Ricostruzione Industriale — организации, специально созданной для преодоления последствий глобальной депрессии тех лет.

«Бриллиантами в короне» Группы ЮниКредит стали старейшие итальянские финансовые институты — Rolo Banca и Banca dell'Umbria. Их предшественники с теми же названиями, ещё не банки в современном понимании слова, а ломбарды, были основаны в 1473 году и в 1462 году соответственно, первый — в городе Болонья, второй — в городе Перуджия.

Как известно, основными кредиторами в Средние века были ростовщики, которые давали в долг под разорительный процент (до 200 % годовых). Такие условия, с одной стороны, вели к концентрации капитала в руках ростовщиков, к которым помимо процентного дохода часто переходило имущество, как правило, не самых бедных заёмщиков, с другой стороны, делали практически недоступным кредит для мелких ремесленников и других небогатых людей. Всё это в совокупности тормозило экономическое развитие. В XV веке появилось стремление открывать «добродетельные» или «богоугодные» кредитные учреждения (по-итальянски — monte di pietà или в современном значении — ломбард; они также назывались banco dei pegni — залоговый банк) для выдачи ссуд бедным без процента или с небольшим процентом, но под залог вещей. После горячих проповедей монаха Барнабе в Перуджии ломбарды начали открываться по всем городам Италии. Именно такими учреждениями и стали далёкие предки ЮниКредита — Monte di Pietà di Perugia, впоследствии ставший Banca dell'Umbria 1462, и Monte di Pietà di Bologna, который к моменту вхождения в UCI носил имя Rolo Banca 1473.



Глава UniCredit Group
Алессандро Профумо.

Про историю Группы написано многое. Надо только уметь найти источники. Познакомившись с тем, что я нашёл, бродя по ссылкам во Всемирной паутине, я понял, что имею дело с крупной международной структурой, у которой есть корни, уходящие в глубокое прошлое, свои традиции и репутация.

Декларируемые цели средневековых *monti di pietà* в определённом смысле перекликаются со стратегией, миссией и системой ценностей ЮниКредит — структуры XXI века. В этой преемственности есть нечто важное и для нас. Не секрет, что в России сегодня ко многим банкам относятся как в своё время относились к средневековым ростовщикам, нацеленным на зарабатывание собственной прибыли.

У нас явно не хватает кредитных организаций, в которых клиенты могли бы видеть ответственных партнёров, помогающих решать разного рода задачи широкому кругу лиц. Партнёров, понимающих, что избыточные ставки по кредиту и комиссиям прежде всего вредят «курочкам, несущим золотые яйца», тормозя полноценное развитие их бизнеса в прозрачном правовом поле.

В своё время глава Группы Алессандро Профумо, возглавивший в 1997 году *Credito Italiano*, среди прочих новаторских идей реализовал и такую — расширение спектра клиентов банка с акцентом на удовлетворение запросов среднего и малого бизнеса. (Ранее главными клиентами *Credito Italiano*, как и других общенациональных банков, были преимущественно крупные компании). Подобный стратегический разворот позволил Группе значительно укрепить свои позиции в Италии и в ряде других развитых европейских стран, где в сфере малого бизнеса создаётся значительная доля ВВП, не говоря уже об их доле в структуре занятости населения. Для России проблема ориентации банков на обслуживание малого и среднего бизнеса остаётся актуальной вплоть до нашего времени. Малый бизнес, лишённый адекватной кредитной поддержки, пока ещё играет небольшую роль в экономике России, что усугубляет нашу зависимость от внешних рынков сбыта.

Вообще история того, как группа старых итальянских банков за какой-то десяток лет была преобразована в ведущий международный финансовый институт на основе реализации современных принципов управления и трансформировалась в крупнейшую европейскую банковскую структуру, не оставила меня равнодушным. Было интересно понять, как подходы Группы реализуются в России в отношении Международного Московского Банка.

Не скажу, что с этим банком я был очень хорошо знаком, но общаться с его сотрудниками мне приходилось. Вместе с Юлией Васильевной Балашовой в 1992 году в одном из офисов ММБ, располагавшемся недалеко от станции метро «Аэропорт», мы обсуждали положение о фондовой секции Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ). В своё

время в качестве членов биржевого совета этой организации мы не раз разговаривали про биржевые и общерыночные проблемы на обедах в банке с Юрием Николаевичем Кондратюком.

У меня также сложились неплохие отношения с Ириной Владимировной Виноградовой, в гости и на обед к которой я заходил как к коллеге, когда курировал информационные технологии. Мы долго обсуждали достоинства и недостатки системы «Флекскуб» с ней и Андреем Евгеньевичем Медведевым накануне принятия ММБ решения о внедрении этой системы в банке. В 2004 году коллеги из Международного Московского Банка даже устроили для представителей других банковских структур специальный семинар, на котором рассказали о планах банка по переходу на «Флекскуб» на первом этапе — в 2005 году для целей обслуживания розничной клиентуры, а затем — в 2006 году для целей обслуживания корпоративных клиентов.

В качестве председателя правления Роспромбанка я встречался с Сергеем Тимофеевичем Трошиным и его коллегами из Банка Австрия (Bank Austria) в Вене, обсуждая возможность участия ММБ в предоставлении нам синдицированного кредита. Я всегда с большим уважением относился к Сергею Тимофеевичу, которого многие в российском банковском сообществе, включая и меня, воспринимают как настоящего человека-легенду, профессионала высочайшего класса. В хороших отношениях мы были в своё время и с Василием Ильиным, работавшим в казначействе Международного Московского Банка. Многих ещё можно было бы перечислить.

Мне не составило особого труда, пообщавшись с рядом людей, которых некоторые могли бы назвать источниками (я сам стараюсь относиться к людям в первую очередь просто как к людям, а потом уже как к носителям определённой информации), составить в самом общем виде представление о процессах, происходящих в банке. Они показались мне вполне закономерными. Часть сотрудников Международного Московского Банка, в то или иное время покидавших его, по рекомендации кадровых агентств приходили ко мне в Роспромбанк на собеседования. С ними я общался самым подробным образом. Люди, покидающие какую-либо структуру, иногда делятся наболевшим в цветах и красках, рассказывая о многом подробно, в лицах. В своё время я также познакомился с некоторыми коллегами из Банка Австрии. Я им даже помогал наладить связи с руководством отдельных крупных российских банков, которые в определённый момент интересовали Группу, как потенциальный объект приобретения. Поэтому когда дело дошло до переговоров о моём возможном назначении, я воспользовался информацией и некоторыми советами и этих коллег. Вообще опыт курирования кадровой работы, полученный мною на предыдущих местах службы, позволил мне подойти к принятию решения о переходе не с закрытыми глазами. Хотя я не скажу, что копал очень глубоко.

В процессе обсуждения с Группой перспектив нашего совместного сотрудничества я познакомился с рядом ключевых руководителей, и обо всех из них у меня сложилось самое положительное впечатление. Часто для

многих, и для меня в особенности, в процессе принятия непростого решения о переходе на другую работу фактор впечатления о потенциальных коллегах и руководителях является одним из решающих.

Я не скажу, что материальная сторона вопроса меня совершенно не интересовала, но, проработав в российских банках 16 лет, в том числе в тех, которые называли «олигархическими», я как-то стал спокойнее относиться к такого рода вопросам. Тем не менее для порядка мы поторговались или сделали вид, что торгуемся. Наши переговоры шли в спокойной манере, никто не спешил, поэтому они заняли более полугода. При этом мой опыт координации работы в области обеспечения информационной безопасности и высокий профессионализм коллег из Группы позволил нам держать факт наших контактов в секрете.

Решение вполне могло и не состояться в силу многих причин, в том числе и в случае, если бы коллеги из группы Marfin не согласились бы с уходом из банка первого лица, на которое они, как я понял, рассчитывали. В этом случае сделка по покупке ими Роспромбанка могла бы сорваться со всеми вытекающими последствиями. Реализация уже подписанной сделки шла значительно медленнее, чем мы ожидали, из-за необходимости урегулирования многих юридических и иных формальностей, но я сам не спешил определяться. В это же время я познакомился с исполняющим обязанности председателя правления ЮниКредитБанка Хельмутом Бернкопфом, с которым нам тоже было о чём поговорить. Мы достаточно подробно обсуждали вопрос о целесообразности, формате и возможных условиях нашего совместного сотрудничества и, как мне кажется, смогли наладить вполне уважительные и доверительные отношения.

Окончательно все точки над «і» с коллегами из Группы мы поставили в начале июня 2008 года, когда я находился с семьей на отдыхе в Греции. Оттуда было недалеко до Кипра, и мне пришлось, до принятия окончательного решения о переходе в ЮниКредит Банк, слетать к партнёрам по проекту и убедить их не выходить из сделки. Мне это удалось, хотя было не просто. Хорошие человеческие отношения с Михаилом Ивановичем Николаевым позволили и с ним согласовать моё будущее решение. Это было важно, так как я считаю, что без партнёрского одобрения кадровые движения производить нецелесообразно. В результате мы выполнили все взаимные обязательства и, как говорят в таких случаях, стороны остались довольны друг другом. С Михаилом Ивановичем мы остались друзьями, как впрочем, и практически со всеми коллегами из тех банков, в которых я работал до этого. Официально я был назначен на должность председателя правления ЮниКредит Банка на заседании наблюдательного совета Банка 20 июня в Инсбурге. Там помимо прочего мы поболели за сборную России на чемпионате Европы по футболу. Перед одной из встреч мы заключили с членом наблюдательного совета пари, что если наши проиграют, то он не будет голосовать за моё назначение, но российская команда выиграла, а я стал председателем правления ЮниКредит Банка.

Алексей Викторович

Аксёнов**Проявления непорядочности были не характерны и не органичны для банка**

Я узнал о существовании ММБ, учась на 5-м курсе факультета международных экономических отношений МГИМО, меня пригласили в банк на собеседование. ММБ тогда существовал практически только на бумаге. Но в определённый день в помещении Внешэкономбанка на Плющихе собралось многонациональное правление, состоящее из представителей всех банков-акционеров. Кроме меня на собеседование пришло ещё десятка полтора претендентов на вакансии. Вызывали по одному. Человек семь или восемь, сидевших за длинным столом, на разных языках, преимущественно на английском, начали меня пытаться. Естественно, я нервничал и из-за этого понимал не всё, о чём меня спрашивали. К счастью, рядом со мной сидел представитель финского банка, который мне постоянно что-то подсказывал. Таким образом он мне помогал, а в институте я учил именно финский. Во время той первой встречи меня удивило, что банкиров, солидных взрослых дядек, интересовали гороскопы кандидатов. Меня тоже спросили, кто я по знаку зодиака.

Когда собеседование закончилось, я почувствовал дикое облегчение — наконец-то этот кошмар прекратился. Мне уже было всё равно, возьмут на работу или нет. Тем не менее меня приняли. После получения институтского диплома я месяц побездельничал и 1 августа 1990 года вышел на работу. На двери единственной комнаты, предоставленной нам Внешэкономбанком, висела табличка: «Интермосбанк» — это был один из первых вариантов названия ММБ. Первые две-три недели я, как и мои новоиспечённые коллеги, вообще не понимал, зачем здесь нахожусь. До нас никому не было дела. Дали кучу каких-то мудрёных документов и сказали, чтобы мы их изучали. Но для вчерашних студентов разобратся в этих бумагах было невозможно. От отчаяния и чувства собственной беспомощности я был близок к «суициду».

Меня немного выручал один из моих коллег по несчастью — Валя Остроухов. Он был года на два-три старше и успел где-то поработать, кажется, в Ингосстрахе, и уже понимал некоторые термины.

Слава богу, вскоре всех новобранцев почти на месяц в качестве будущих бухгалтеров и операционистов отправили на стажировку в Лондон. Фактически для меня это рабочая поездка за границу стала первой, если,



Алексей Викторович Аксёнов

1990–2007

Сотрудник операционно-бухгалтерского управления, начальник управления по оформлению операций на финансовом рынке и руководитель депозитария, начальник управления розничных продуктов и услуг, генеральный управляющий банка по розничным продуктам и услугам Международного Московского Банка

2007 — по наст. время

Начальник управления розничного бизнеса, член правления Сведбанка

конечно, не считать того, что я вырос в Ираке, где отец работал доктором в тогдашней советской колонии.

В Лондон послали довольно многочисленную группу. Нам объявили, что ММБ в качестве информационной банковской системы выбрал «Сканбис», которую тогда как раз закупали. Мы должны были её освоить. Каждый день изучали какую-нибудь функцию. Я занимался тем, что сидел и бесконечное число раз нажимал клавишу Enter. Зато общение с англичанами, которые нас сопровождали, оказалось бесценным. Благодаря их объяснениям мы постепенно начали что-то понимать. К тому же в памяти поневоле всплывали полученные в институте знания, которые каким-то образом связывались с тем, о чём нам рассказывали.

После возвращения из Лондона нам предстоял переезд с Плющихи в Лебяжий переулок. Мы грузили в машины мебель, закупали программное обеспечение. Банк тогда ещё проводил лишь единичные операции, но руководители основных направлений уже были набраны.

Чуть позже у ММБ наконец появилось и первое собственное помещение в проезде Художественного театра. Мы размещались в двух находящих по соседству зданиях. Помню, что было неудобно постоянно бегать между ними через двор. Уже 5 лет спустя, только в 1995 году, банк въехал

в новое собственное здание на Пречистенке, и все клиенты, партнёры и даже конкуренты то и дело приходили на него полюбоваться — уж больно разительно оно отличалось от всех банковских зданий того времени. Но вернёмся в 1990-й. Меня приписали к операционному управлению, оно вместе с бухгалтерией представляло собой единый блок, который курировал Альдо Лепори. Первым руководителем операционного отдела стал В.А. Крюков. Он пришёл в банк через два дня после меня, и мы вместе были на стажировке в Лондоне.

В операционке приходилось заниматься самыми разными вещами. В то время Центробанк и прочие регулирующие инстанции предъявляли к коммерческим банкам много требований, которые вызывали массу проблем. Их приходилось решать по мере возникновения. Так что работы хватало. Но и обучение в связи с этим проходило быстро в процессе работы. В связи с крахом Внешэкономбанка и необходимостью обслуживать его многочисленную клиентуру, объём работы рос гигантскими темпами, бухгалтерию и операционку разделили. Последнюю отдали Нине Бакановой, я стал её заместителем. Крюков из банка ушёл, Лепори тоже. Нина гоняла всех в хвост и в гриву в режиме нон-стоп. Но это была отличная школа. Коллектив операционного управления был молодым. Многие фонтанировали творческими идеями и излучали энергию, но оказались абсолютно неприспособленными к рутинной текучке, связанной с пла-

тежами и расчётами. К тому же мы не справлялись с огромным объёмом работы, поэтому приходилось брать на подмогу непроверенных людей. Одной барышне, например, поручили оформлять платёжки, да ещё по глупости дали самых важных клиентов. В день ей приходило по сто — двести поручений. В какой-то момент они стали таинственно исчезать. Нам звонили возмущенные клиенты: «У нас не прошёл платёж!» Мы отвечали: «Ничего не получали, пришлите копии». Они присылали, но вновь терялись. «Аня, где платёжки?» — недоумевали мы, но Аня с невозмутимым видом уверяла, что ничего не получала и вообще ничего не знает. Однажды она заболела, и нам ничего не оставалось, как вскрыть её шкаф. И тут выяснилось, что Аня просто не справлялась с обилием платёжных документов и не придумала ничего умнее, как отправлять их в шкаф и урну. После этого у нас появилось шутливое выражение «урнировать документы».

В 1998 году я понял, что схожу с ума от монотонной операционной работы. На моё счастье, Саша Пикер (курировал риски и трежери бэк-офис) предложил: «Пойдешь к нам?» Я объяснил, что ничего в его деле не понимаю, но он возразил: «Во-первых, ты знаком с азами. Во-вторых, у тебя задатки менеджера». Я попросил: «Дай подумать». Он согласился: «Даю три минуты». Тогда я сразу ответил: «Иду!» На меня тогда повесили не только операционку по всему финансовому рынку, но ещё и депозитарий. Собственно, при мне же его и создавали. В результате получился этакий гибрид бэк-офисной и фронт-офисной работы. Я должен был заниматься и инфраструктурой: РП ММВБ, ДКК, НДЦ.* Из всех обязанностей мне особенно нравился депозитарий — там можно было общаться с клиентами и партнерами.

Одним из острых и поэтому интересных моментов в развитии ММБ стал 1998 год. Коллектив испытал незабываемый стресс. За предшествующие годы все привыкли к спокойной стабильной работе, и вдруг совершенно неожиданно долбануло. К 1998 году мы успели забыть, как нелегко пришлось нам в 1990–1992 годах после банкротства Внешэкономбанка СССР, когда его многочисленные клиенты неожиданно перешли на обслуживание к нам. Тогда года два пришлось вкалывать в экстремальном режиме, жутком напряжении, с полной отдачей. Постепенно ситуация нормализовалась и все расслабились. Дефолт показал, что и в ММБ есть свои «скелеты в шкафу», которые заявили о себе. Пришлось быстро, на ходу выпутываться из сложных ситуаций и в пожарном порядке решать свалившиеся как снег на голову проблемы. Я получал удовольствие от решения ежедневно появляющихся задач. В частности, мы в бэк-офисе и депозитарии распутывали узлы, возникшие при расчётах по форвардным сделкам и т/п сделкам. Кто-то о чём-то договаривался, а нам надо было правильно оформлять соглашения. Как правило, мы тоже участвовали во всех переговорах, поскольку дилеры разговаривали между собой на

* Депозитарно-клиринговая компания и Национальный депозитарный центр — два крупнейших, конкурировавших между собой депозитария. — *Прим. авт.-сост.*

своём птичьим языке, а мы с юристами должны были составлять грамотные и выверенные документы. Пережитые потрясения пошли на пользу. ММБ оказался единственным российским банком, который рассчитался со всеми партнёрами по тем самым форвардным контрактам. Вообще во время всех политических и экономических кризисов наш банк оставался островком надёжности. Так было в 1991-м, 1993-м и 1998 годах.

Следующим после дефолта стрессом, по крайней мере поначалу, стало объединение в 2001 году Международного Московского Банка и Банка Австрии (Россия). За полгода до слияния люди на обоих кораблях волновались из-за неопределённости — что же с ними будет. Это был первый в новейшей истории России опыт объединения двух крупных банков. К счастью, команды сработали быстро и эффективно, практически не потеряв ничего из наработанного ранее.

Где-то начиная с 2001 года все без исключения начали подумывать о создании розничного направления (ритейла). У Банка Австрии было несколько отделений для обслуживания физических лиц — очень разных, поскольку их приобретали у различных владельцев. Одно было похоже на малахитовую шкатулку. Второе — на деревянную. Третье — на пластмассовую. Были кое-какие наработки в плане продуктов — правда, совсем примитивные.

Появление ритейла сказалось на моей дальнейшей судьбе в ММБ. В Международном Московском Банке я дважды менял направления деятельности. Первый раз — когда ушёл из классической операционки, второй — из бэк-офиса и депозитария.

Летом 2003 года я пришёл к Илкке Салонену и выдал: «Надоело, больше не могу, от вашей операционки уже с души воротит». Илкка удивился: «У тебя же нормально всё получается». Я вздохнул: «Может, и так, но мне скучно! Неинтересно!» — «А что ты хочешь делать?» И тут я его озадачил: «Дома строить и машинами торговать». — «Ничего не понимаю», — удивился председатель. Я объяснил: «Такие у меня хобби, можно сказать, бзики». Когда в спокойном для банка 1996 году было больше свободного времени, я переехал жить за город. Построил один дом, потом второй, третий, четвёртый. Конечно, строили профессионалы, а я был у них одновременно заказчиком и чуть-чуть архитектором-прорабом. Так я постепенно научился разбираться в загородной недвижимости. Кроме того, обожаю автомобили. Сейчас езжу преимущественно на корпоративной Infiniti MX35. Ещё у меня есть свой Defender SVX, одна из 300 машин ограниченного выпуска к 60-летию Land Rover.

Так что вполне мог бы превратить оба увлечения в профессию, но Илкка меня остановил: «Погоди минуточку. Мы с акционерами решили основательно ударить по рознице». Ритейл на тот момент был самым слабым местом в банке, слияние с Банком Австрия ничего не изменило — розница по-прежнему оставалась убогой, карманной, не поймёшь на кого рассчитанной. И вот в 2003 году акционеры наконец приняли стратеги-

ческое решение о развитии ритейлового направления. Слава богу, успели заскочить в последний вагон. Команду для реализации этой задачи собрали из разных подразделений. Илкка сказал мне тогда: «Иди к Мохначёву. Он будет отвечать за розницу». Я удивился: «Да вы все с ума посходили. Ни я из бэк-офиса, ни Дима из рисков понятия не имеем, что это такое». Однако Илкка был непреклонен: «Иди и не спорь».

Нас собралось четверо: Серёжа Тропин, Максим Кондратенко, я и Дима Мохначёв в роли туристического лидера — так я называю руководителей, которые идут впереди группы с флажком и дают ценные указания. По сути, та настоящая розница, которая появилась в ММБ в 2003–2006 годах, создана нашими совместными усилиями.

Я сразу понял: вот оно, моё долгожданное дело, о котором я мечтал все годы «сидения» в ММБ. Работа закипела. За короткое время провели ревизию того, что уже было в банке, посмотрели, какие технологии нам пригодятся. Тогда же удалось составить среднесрочную программу действий.

В нашей великолепной четвёрке я отвечал за все проекты инфраструктуры, занимался партнёрскими отношениями, в частности с автодилерами, девелоперами, страховщиками и т. п., а также отвечал за создание продуктов и соответствующую «фабрику».

Конечно, порой между нами (в четвёрке) случались мелкие конфликты, когда кто-то ненароком залезал на чужую территорию, в творческом азарте незаметно для самого себя проскакивал границу своих полномочий, делал чуть больше своей компетенции — но не ради того, чтобы перехватить инициативу и тем самым обратить на себя внимание. Такого у нас и в мыслях не было. Исключительно из-за энтузиазма.

Уже осенью 2003 года мы вплотную приступили к автокредитованию. По собственной инициативе я отправился к руководству группы компаний «Рольф» — крупнейшего автодилера, который тогда занимал четверть российского рынка продаж импортных автомобилей, и на весьма гуманных для банка условиях договорился, что они отдадут нам солидную долю в своём портфеле кредитных продаж. Практически с тех пор ММБ стал лидером на российском рынке автокредитования. Нам даже удалось оттеснить лидировавший до нас в этой области Райффайзенбанк. С нами считались, разговаривали, советовались.

Секрет успеха был прост. Мы понимали, что розница — это конвейер, и этим она принципиально отличается от корпоративных отношений. Но и при работе на конвейере важно в первую очередь сохранять человеческое лицо, и каждый клиент, которого ты обслужил точно так же, как и несколько минут назад предыдущего, должен быть уверен, что ты был таким внимательным и обходительным только с ним. С другой стороны, любой, даже самый конкурентоспособный продукт копируется «соседями» максимум через месяц. В течение этого времени ты снимаешь сливки и диктуешь рынку правила игры. Потом, если тебе удалось сохранить качество, не уступающее тем, кто тебя догнал, всё равно лидерство может

остаться за тобой. Несмотря на то, что все начнут тебя копировать, в любом случае разговаривать в первую очередь будут с тобой. Мы никогда не работали по принципу: продал «семечки» — и тут же забыл о купившем их клиенте, потому что тебе глубоко безразлично, что с ним случится завтра. В ММБ, и на новом месте работы я всегда внушал и не устаю убеждать подчинённых: «Ребята, любой продукт и любые ценовые условия будут скопированы. Чем в такой ситуации можно привлечь клиента, покупателя? Только вступив с ним в длительные, долгосрочные отношения. Ты не просто должен продать ему, например, автокредит. Ты обязан стать для него финансовым (и не только) помощником, партнёром, консультантом. Такие же отношения нужно выстроить и с партнёрами. Нельзя смотреть с «Рольфом» друг на друга только как на каналы продаж. Партнёрские и человеческие отношения сегодня стоят дороже любых денег. Если ты разговариваешь с людьми на одном языке, между вами нормальные человеческие, а не только профессиональные отношения, с тобой будут работать. В этом смысле в мире ничего не изменилось, все принципы остались теми же, что и «сто лет» назад. Когда я пришёл работать в крошечный по сравнению с ММБ Сведбанк, то первым делом приехал в огромный «Рольф», и, несмотря на то, что его «окупили» монстры типа ЮниКредит Банка, Райффайзена, Газпромбанка, мы достаточно скоро их потеснили и заняли третье место по объёму сотрудничества с «Рольфом». Вот что значит качественный продукт, сервис и нормальные человеческие отношения.

Так что лучший сервис там, где тебе улыбаются и обеспечивают всем необходимым продуктом и инструментарием.

Вслед за «Рольфом» ММБ откликнулся на предложение Renault Credit International Banque. Проект такого масштаба в области автокредитования до сих пор так и не смог повторить ни один российский банк. Илкка, Дима и я ездили во Францию. Мы сразу поняли, что судьба дарит нам уникальный шанс. Для начала, правда, пришлось вложить колоссальные ресурсы в раскрутку проекта, но все затраты окупились с лихвой. Позже занялись ипотекой и потребительским кредитованием. В 2006 году банк стал выпускать кредитные карты. Правда, несмотря на то, что мы уделяли много внимания развитию внутренней структуры ритейла и соответствующих технологий, ипотека (да и карты тоже) у нас не задалась. Уже сейчас я понимаю, что мы отнеслись к ним без достаточной творческой фантазии, чересчур консервативно и даже где-то ошиблись с выбором сотрудников, которым доверили эти важные участки.

В массовые потребительские сети мы тогда решили не ходить, так как поняли, что если не использовать технологии а-ля «Русский стандарт», «Эльдорадо», «Техносила» или «Горбушка» вместе взятые, то успеха просто не добиться. Мы не были достаточно технологичны для «народного кредитования».

С 2004–2005 годов по всей стране начался стремительный рост числа отделений, филиалов и представительств ММБ. Действовали по простой схе-

ме: открыли филиал. Сначала один, потом второй, третий... При этом исходили из того, какой бизнес характерен для данного региона. Привлекали корпоративных клиентов. Для обслуживания физических лиц, работавших в этих корпорациях, нужно было открывать сетку или куст отделений. Одно, второе, третье — столько, сколько необходимо. Естественно, возникла проблема с местными кадрами, уровнем их квалификации. Но это болезнь не только ММБ, а всего того времени и рынка. Тогда только ленивый не устремлялся в розницу, поэтому все переманивали друг у друга работников. Одно дело, когда у тебя есть престижная должность, определённый доход. В таком случае деньги для тебя уходят на второй, третий и даже десятый план, если, конечно, ты не совсем продажная... И совсем другое дело, когда человек только пришёл в банк, получает минимальную зарплату и в один прекрасный день «сосед» из какого-то банка ему предлагает: «Переходи к нам, я дам тебе на сто долларов больше». Естественно, народ начал бегать туда-сюда. Одновременно возникла проблема качества и скорости подготовки новых сотрудников.

Международный Московский Банк развивался вместе со всей банковской системой страны. У нас периодически менялся состав акционеров. Когда последних было много, ММБ работал достаточно самостоятельно. Мы чувствовали себя своего рода «независимой республикой с широкой автономией». Первые годы перетасовки в составе акционеров совершенно не отражались на нашей деятельности. На мой взгляд, ситуация кардинально изменилась, когда пришли итальянцы и акционер стал один. Тогда случилась вторая волна массовых увольнений. Некоторые люди почувствовали себя не в привычной тарелке.

Справедливости ради стоит отметить, что вступление в Группу ЮниКредит дало новые возможности для нашего направления. Мы получили более дешёвое фондирование своих операций. Важно и то, что у банка появились новые глобальные клиенты и партнёры. Можно назвать много примеров, когда идеи, появившиеся в других банках группы, в качестве проектов были реализованы у нас. Наконец, ЮниКредит очень технологичная группа, и наш банк получил большой объём современных банковских разработок. Тем более что группа в первую очередь ориентирована на розницу.

На протяжении всей истории ММБ в банке сохранялась сильная корпоративная культура. Неслучайно многие люди, покинувшие нас в начале 2000-х годов, позже вернулись. Другие, уйдя, стали партнёрами и клиентами — уже как физические лица. Я, например, не теряю связи с взрастившим меня банком, у меня в нём осталось много друзей.

Значительное место в Международном Московском Банке всегда занимали корпоративные мероприятия. Мы обязательно отмечали два праздника с участием всего коллектива — день рождения банка в октябре и приближающийся Новый год. Из-за обилия гостей последние годы пришлось даже заказывать большие залы в развлекательных комплексах.

Ещё одним аспектом корпоративной жизни стали регулярные встречи с представителями СМИ. Их устраивали два раза в год. Собиралось человек 50 — поровну журналистов и сотрудников банка. Особенно такое общение в неформальной обстановке было полезно для подразделения ритейла — причём по многим причинам. Например, за текучкой дел не всегда удаётся посмотреть газеты, Интернет, и, когда тебе звонят из редакции и просят прокомментировать то или иное новшество твоего конкурента, ты поневоле узнаёшь то, что происходит в других банках. Я работал в ММБ при четырёх председателях. Каждый вносил в управление банком собственную специфику в зависимости от особенностей своего характера. При В.Б. Судакове всем было очень комфортно абсолютно во всех отношениях. Но после первых двух-трёх лет бурной деятельности, связанной с ростом банка, наплывом клиентов и нехваткой персонала, мы стали погружаться в вязкое болото застоя.

Пришедший в банк В.В. Геращенко привёл своих людей — сразу человек 20 — в службу безопасности и в качестве хозяйственников. При нём нас не покидало ощущение, что Геракл в банке всего лишь временщик. Он, скорее всего, это тоже прекрасно понимал и не торопился изображать бурную деятельность. Отсюда и невозможность объективно оценить плоды его руководства в эти годы. Я бы сказал, что они никакие. Конечно, банк не откатился назад, но и не двигался вперёд.

При Илкке лёд тронулся. Всё ожило, началось настоящее развитие. В ММБ потянулись старые клиенты, которые по разным причинам ушли от нас на обслуживание в другие банки. Стали возвращаться бывшие квалифицированные сотрудники, которые вынуждены были по тем или иным причинам уволиться при прежних руководителях. С Илккой банк пережил славный период. Он много сделал для рекапитализации банка и поддерживал розницу. При этом по нынешним временам был необыкновенно порядочным человеком, готовым выслушать любой «бред» и поддержать любую разумную инициативу. Правда, у Илкки был единственный недостаток — он оставался этаким социалистом и демократом, порой слишком долго и мучительно для окружающих решал многие актуальные вопросы...

Тверской слишком быстро понял, что не сработается с новыми «хозяевами». То, что он ушёл по собственному желанию, вполне закономерно. Но его интеллигентности может позавидовать каждый. Он по-своему уникальный и очень интересный человек. Мы сейчас часто общаемся и вместе ходим обедать.

Из коллег, с которыми приходилось работать бок о бок, самых тёплых слов заслуживает главный бухгалтер Алексей Попов. Леша — настоящий экономический гений, реальный профессионал, который не копается на своих «шести сотках», а в любую минуту готов подсказать, продумать, предсказать результат и последствия того или иного бизнес-решения. При этом он очень приятный в общении человек.

До сих пор считаю, что лучшего начальника, чем Дима Мохначёв, у меня не было. Он прирождённый лидер и наставник. Считаю работу с ним

отличной школой и даже иногда ловлю себя на мысли, что копирую его стиль. Он мог стукнуть кулаком по столу, но всегда выслушивал всех и поддерживал самые радикальные и, на первый взгляд, непроходные идеи — благо у меня их всегда было много и, несмотря на зрелый возраст, по-прежнему хватает.

Я ушёл из банка всего за месяц до того, как он стал ЮниКредит Банком, по двум причинам. Мы работали и выросли в другой школе, где приходилось искать пути в неизвестности, а значит, люди должны были иметь право на своё мнение, они сами создавали и сами продавали идеи акционерам, а те уже соглашались или не соглашались с ними, покупали или не покупали твоё мнение. Когда же я уходил, изменилась модель банка. Творчество оказалось сведено к минимуму, появился хорошо отработанный механизм, в котором рационализаторам не было места. А я не понимал, как можно работать без творческого полёта, механически выполняя указания акционеров. Мне уже в третий раз стало скучно. Я приходил на работу и заранее знал, кто и что сегодня скажет и как себя поведёт в той или иной ситуации. Тем временем предложения по трудоустройству сыпались как из рога изобилия, особенно в последние годы работы в ритейле. Однако я ни с кем даже не разговаривал. Но однажды пришли люди из Сведбанка и сказали: «Старт-ап. Даём тебе практически неограниченные полномочия. Делай что хочешь!» И я согласился. В результате мне с коллегами удалось за полтора года по некоторым направлениям сделать то, что в ММБ мы сделали лишь за три. Впрочем, накопленный именно в ММБ опыт значительно облегчил мою задачу на новом месте. Со мной ушла часть народа из ММБ, сформировалась отличная команда. Правда, кто-то вернулся обратно (теперь уже) в ЮниКредит Банк.

В ММБ я проработал более 17 лет. Обычно такие сроки характерны разве что для японских специалистов, заключающих договоры пожизненного найма. Но у меня в итоге остались исключительно позитивные воспоминания — в первую очередь от людей, человеческой и профессиональной атмосферы, которую они создавали. Наверное, в ММБ, как в любом коллективе, случались некрасивые события (скорее эпизоды). К счастью, я о них ничего не знаю. Видимо, проявления непорядочности были не характерны и не органичны для банка. В нём всегда царила самая демократичная атмосфера — и в манере поведения людей, и в практике принятия решений. Никто не замыкался, все старались внести вклад в общее дело. К тому же топ-менеджмент тогда баловал нас множеством социальных льгот. Бесплатно кормили, внедрились необычную и прогрессивную для нашего времени пенсионную систему. Неспроста среди хэдхантеров сложилось мнение, что сложнее всего «стащить» людей именно из ММБ. Это действительно так и было и лучше всего характеризовало климат в банке.

Сейчас я работаю в Сведбанке. Посмотрите на состав его правления: ваш покорный слуга возглавляет розницу, Сережа Дзюбенко из ММБ — корпоративное направление, бывший главбух ММБ Паша Барчугов — наш финансовый директор. ММБшник же Вадик Логофет — новый глава рисков. Год назад ходили упорные слухи, что наши шведы в головном офисе в Стокгольме ведут переговоры с Илккой Салоненом относительно позиции председателя правления Сведбанка в России, но в последний момент испугались «второго ММБ»... А может быть, это было бы даже очень неплохо!

Нина Яковлевна
Баканова

«Пойдём, старая, новый банк создавать!»

Моя история взаимоотношений с Международным Московским Банком непосредственно связана с Внешэкономбанком СССР (до 1988 года — Внешторгбанк СССР). В 1971 году сразу после окончания школы я пришла работать во Внешторгбанк СССР, поступив на вечернее отделение Московского финансового института (кредитно-экономический факультет). В те годы это был единственный банк страны, который обслуживал всю внешнеэкономическую деятельность Советского Союза. Так сложилось, что вся моя профессиональная деятельность в течение почти 17 лет работы во Внешторгбанке была посвящена корреспондентским счетам. В основном я занималась выверкой счетов ностро крупнейших банков мира и ведением валютной позиции. Делали мы всё вручную, сверяя выписки с лицевыми счетами, выявляли неурегулированные суммы и ежемесячно составляли ракорды*. В месяц через мои руки проходили десятки тысяч операций. Я ежедневно анализировала и обрабатывала огромное количество цифр. При этом, естественно, нельзя было ошибаться. Одним словом, это был каторжный труд. Сегодня такая работа за считанные минуты делается автоматически специальной программой. Тогда же в работе мне пригодились такие качества, как внимательность, ответственность, оперативность, высокая работоспособность и хорошая память на цифры — страницу с цифрами я могла зафиксировать в памяти как фотографию. Кроме того, у меня были прекрасные учителя — настоящие профессионалы своего дела. Особенно хотелось бы отметить моего первого наставника Фаину Николаевну Емельянову — начальника отдела учёта по корреспондентским счетам и оформления валютных поступлений управления корреспондентских счетов. Она давно уже на пенсии, но я до сих пор с ней поддерживаю тёплые отношения. Полученные практические знания и навыки быстро дали хорошие результаты. Уже к 25 годам я стала старшим экспертом, мне присвоили звание «Ударник коммунистического труда», мой портрет красовался на Доске почёта. При этом в рабочее время я не только успевала перепахать всю работу, но и сделать многое другое. Например, собственноручно приготовить

* Ракорд — документ, который составляют по итогам ежемесячной сверки по счёту ностро и внутреннему корреспондирующему счёту. В ракорде отражаются несквитованные (т. е. суммы, по которым имеются расхождения между данными, указанными в выписке и, данными по «внутреннему корреспондирующему счёту») суммы, которые в дальнейшем подлежат урегулированию. — *Прим. авт.-сост.*



Нина Яковлевна Баканова

1971–1988

Бухгалтер, инспектор, старший инспектор, старший эксперт управления корреспондентских счетов Внешторгбанка СССР

1988–1989

Старший эксперт по внешнеэкономическим вопросам валютно-финансового отдела В/О «Стройдормашэкспорт»

1989–1991

Заместитель начальника операционного отдела операционно-бухгалтерского управления и электронной обработки данных Международного Московского Банка (ММБ)

1991–1995

Начальник отдела, главный менеджер отдела выверки счетов ностро ММБ

1995–1996

Заместитель начальника операционного управления ММБ

1996 — наст. время

Начальник управления денежных переводов ММБ

конфеты «Трюфели» к вечернему чаю с коллегами, купить в ближайших магазинах, ЦУМе или ГУМе, дефицитные товары, сняться в рекламе товаров бытовой химии, придумать игру в дебет-авизо (аналог игры в карты) и привлечь к этому развлечению сотрудников в промежутках между поступлениями документов и т. д.

Бывали и курьёзные случаи. Когда в Москву привезли шедевры Дрезденской галереи, меня пригласили на открытие выставки, которая проходила в пятницу днём. В те годы во Внешторгбанке порядки были такие, что честно отпроситься на выставку было нереально, поэтому я придумала другую уважительную причину, по которой мне не могли отказать. Сходила на выставку, и вдруг вечером в программе «Время» в репортаже меня показывают на всю страну крупным планом. На следующий рабочий день у меня сердце замирало от ужаса, не знала, что будет, какое наказание меня ждёт. К счастью, сотрудники и начальство встретили меня с восторгом как звезду телеэкрана, даже не вспомнив причину, в соответствии с которой я вообще не должна была находиться в это время в Москве.

Так проходили годы... Если вы помните, тот период в нашей стране назывался периодом застоя. Такой же застой я ощущала в своей работе. Выполняя одни и те же операции на протяжении многих лет, я хотя и достигла их виртуозного исполнения, но не чувствовала удовлетворения, т. к. ощущала, что способна на большее. К счастью, началась перестройка, и в 1988 году у меня появилась возможность по рекомендации Юрия Тверского, с которым я была знакома по работе в ВЭБе, перейти в валютно-финансовый отдел внешнеторгового объединения «Стройдормашэкспорт». Там я узнала много нового, изучила номенклатуру строительно-дорожной техники. Особенно мне понравились пнев-

мопробойники, которые пользовались огромной популярностью за рубежом, прежде всего во Франции. Наверное, с помощью их совершались подкопы с целью ограбления банков. А если серьёзно, то у меня была такая же, как и раньше, финансовая работа с цифрами, только со стороны клиента. И было очень полезно посмотреть на деятельность своего банка, но с другой стороны и прочувствовать нужды его клиента.

В «Стройдормашэкспорте» я успела поработать всего полтора года. Оттуда меня увёл опять-таки Юрий Тверской. В конце 1989 года он сделал мне предложение, от которого я не смогла отказаться, заявив: «Пойдём, старая, новый банк создавать!» Было мне тогда 35 лет. Так у меня начался новый, значительный и очень интересный этап жизни, который длится уже 20 лет.

Итак, 19 октября 1989 года были подписаны учредительные документы Международного Московского Банка, получена лицензия, а 28 ноября 1989 года я вышла в новый банк на работу. Располагался тогда он в комнате на 3-м этаже здания Внешэкономбанка на Плющихе (дом 37) с вывеской на двери «Интермосбанк». Коллектив был крошечный — 15 человек. Сейчас в нашем банке из той команды осталось всего пятеро: Светлана Дунькова, Лилия Смирнова, Ирина Талепорос, Николай Осипов* и я.

Вначале мне поручили заниматься учётом административно-хозяйственных операций нашего банка в иностранной валюте, а Лиле Смирновой — в рублях. Главным бухгалтером и одновременно начальником операционно-бухгалтерского управления и электронной обработки данных был тогда итальянец Альдо Лепори, а его заместителем Алексей Попов. Вот с ними-то я в тесном контакте и работала. Первые балансы банка я составляла вручную в самом простом текстовом редакторе (даже Excel тогда не было). Деньги на все наши нужды выдавал акционер Внешэкономбанк, у которого мы открыли кредитную линию. Также во Внешэкономбанке нам был открыт счёт в долларах США № 57130951/001, но не как банку, а как совместному предприятию. Я делала проводки, все долги записывала на листках размером А4 и складывала их в папочку. Поручали мне и более «ответственную» работу. Как-то раз Ирочка Талепорос пришла на работу в джинсах или брюках, которые наш председатель Владислав Борисович Судаков терпеть не мог, а тут, как нарочно, какие-то иностранцы прибыли на переговоры для подписания важного соглашения. Надо было срочно спасти ситуацию: кто-то должен был после подписания документов внести фужеры с шампанским. Обычно это делала Ирина. В этот раз попросили меня, т.к. я была одета в платье. Помню, что я очень волновалась и ждала, когда же меня позовут, но переговоры затягивались, поскольку у сторон возникли разногласия. Я же ждала-ждала и решила заранее разлить шампанское по фужерам, чтобы, когда позовут, быть уже готовой. Но проходит ещё какое-то время — тишина. Тогда я решила проявить инициативу и внести поднос с шампанским в комнату, где проходили переговоры, без сигнала, т.к. шампанское в фужерах уже выдыхалось. И вот, когда я в самый разгар переговоров неожиданно, ни с того ни с сего вошла в зал с подносом... разразился всеобщий хохот. Однако тем самым я разрядила атмосферу, напряжение спало и между сторонами было найдено приемлемое решение. Документы тут же были подписаны, и все удовлетворённо распили шампанское!

* Дунькова Светлана Львовна — работает с декабря 1989 года, сейчас начальник отдела разработки и поддержки корпоративных продуктов департамента корпоративных клиентов.

Смирнова Лилия Викторовна — работает с ноября 1989 года, сейчас главный менеджер департамента бухгалтерского учёта и отчётности.

Талепорос Ирина Владимировна — работает с декабря 1989 года, сейчас эксперт отдела административной поддержки юридического департамента.

Осипов Николай Петрович — работает с декабря 1989 года, сейчас заместитель начальника транспортного отдела. — *Прим. авт.-сост.*



Стажировка в Сканбанке. Слева направо: Андрей Медведев — замначальника отдела электронной обработки данных (ЭОД), Марианна Гарднер и Джереми Аткин — сотрудники Сканбанка, Нина Баканова — замначальника операционного отдела, Валентина Бизунок — начальник отдела ЭОД, Альдо Лепори — главный бухгалтер, начальник операционно-бухгалтерского управления и ЭОД, Алексей Попов — зам главного бухгалтера, замначальника операционно-бухгалтерского управления и отдела ЭОД. Лондон. Январь 1990 года.

В январе 1990 года мы небольшой группой поехали на три недели в Лондон в Scanbank знакомиться с автоматизированной банковской системой SCANIBS, которую нам предстояло внедрять в ближайшее время. Первая командировка — незабываемые впечатления, которые не могла испортить даже неприветливая английская зима. Здание банка, в котором мы стажировались, было напротив St. Paul's Cathedral (собора Святого Павла). Я впервые была в Англии и своими глазами увидела другой мир, который раньше себе только представляла. Кстати, из всех стран я до сих пор больше всего люблю Англию. Это был конец советской эпохи, наверное, мы тогда для многих иностранцев ассоциировались с дикарями из страны, где по улицам ходят медведи. Только потом, когда англичане приехали в Москву участвовать в запуске той самой операционной системы, они поняли, что мы далеко не дикие, что в своём деле неплохие профессионалы. Более того, оказалось: то, что они осваивали годами, мы в России постигали за считанные месяцы, схватывая новые знания на лету.

В марте 1990 года мы открыли у банков-акционеров счета ностро, на которые те перевели свои взносы в наш уставный капитал. Полученные средства мы стали размещать в депозиты, начали проводить и конверсионные операции. Так в банке появились первые доходы. Весь дилинг тогда состоял из одного человека и одного телефона и размещался в нашей же комнате. Занимался этим Миша Зайцев *, который вскоре покинул нас и уехал работать в Нью-Йорк. Клиентов у нас пока ещё не было, но после открытия счетов ностро меня стала беспокоить мысль,

* В настоящее время Михаил Анатольевич Зайцев — первый вице-губернатор Тверской области — *Прим. авт.-сост.*

кто же в банке будет их выверять. Себя я на этом месте не видела, т. к. при приёме на работу поставила единственное условие, что больше не хочу заниматься выверкой счетов. На что тогда получила ответ: «Да, да, никогда ты не будешь этим заниматься!» Поэтому, помня обещание, меня тогда попросили только собирать выписки и подшивать их в папки. Проходит несколько месяцев, в банке осуществляются операции, а выписки никто не выверяет. Тут я не выдержала, понимая, что затягивать процесс больше нельзя, и начала показывать г-ну Лепори горы невыверенных выписок, но он от меня только отмахивался. Неожиданно в банк пришла аудиторская проверка, и проверяющие первым делом потребовали ракорды. Тогда г-н Лепори перепугался и пулей примчался ко мне со словами: «Срочно выручай!» И тут я опять, несмотря на обещания, запряглась выверять счёта ностро, сначала вручную, а вскоре стала работать с использованием невиданной доселе автоматизированной программы Nostro Reconciliation. Я уверена, что в нашей стране мы были первым банком, в котором эта работа была автоматизирована. Прошло полгода с начала работы банка, штат увеличился, и летом нам пришлось переехать в здание в Лебяжьем переулке. Основная часть сотрудников размещалась в большом актовом зале, сидели даже на сцене. Там стояли рабочие столы, копировальная техника и... рояль. Столовой в помещении не было, и я помню, как Юрий Николаевич Кондратюк возил нас на своей машине Volvo в ближайшую забегаловку под названием «Пельменная», где мы стоя ели пельмени по соседству с местными алкоголиками.

В октябре наконец-то переехали в собственное здание, которое находилось в самом центре Москвы в проезде Художественного театра (ныне Камергерский проезд). Собственно, там во дворе было два двухэтажных здания, мы размещались в одном из них. Счастью не было предела — наконец-то мы имеем собственный дом. Никогда не забуду, как нам выдали фломастеры, стикеры, степлеры — по тем временам экзотику. После унылых папок, сшитых верёвками, скоросшивателей, дыроколов и грубых скрепок они производили неизгладимое впечатление. Я уже не говорю про современную мебель и невиданные ранее компьютеры. Сейчас мы такие привычные вещи даже не замечаем, а тогда нас охватил настоящий восторг! Кроме того, у нас появилась своя столовая, где нас потрясающе кормили, на обед мы ходили каждый день как на праздник.

В этом здании довольно долго с нами продолжали работать английские специалисты из Сканбанка, помогавшие отлаживать новую операционную систему, с которыми все очень подружились. Вспоминается удивительный случай, когда одного из этих специалистов приблизительно в 11 часов вечера вызвали в банк в связи с какой-то технологической проблемой во время закрытия операционного дня. Проживал он в пяти минутах ходьбы от банка, в гостинице «Метрополь», но боялся поздно вечером выходить на улицу, поэтому поехал к нам на такси. Проходит час — англичанина нет. Наша сотрудница в тревожном ожидании выходит на крыльцо, во дворе — темно-

та, и в это время вдруг она слышит зов о помощи. Оказывается, таксист остановил машину во дворе прямо у входа в банк, англичанин вышел из правой двери такси и угодил в глубокий не закрытый решёткой подвал, находящийся у здания напротив. Было так темно, что таксист даже не заметил, куда делся его пассажир, закрыл дверь машины и уехал. Пришлось нашей хрупкой девушке вытаскивать англичанина из ямы. К счастью, никто не пострадал. Кстати, что всё это происходило в двух шагах от Кремля. В конце 1990 года в банк начали приходить молодые талантливые и энергичные ребята — выпускники из МГИМО и МФИ с хорошим знанием английского языка, которые стали работать операционистами. Так был создан операционный отдел из шести человек. Это были Саша Чебан, Гриша Кошель, Лёша Аксёнов, Аня Щеголькова (сейчас Карнаух), Валя Остров, а также Владимир Крюков — опытный работник Внешэкономбанка, который должен был обучить молодых бойцов всем премудростям операционной работы. Я тоже должна была помогать лепить специалистов. Но... все они, как и те, которые пришли позже (конечно, кроме Володи Крюкова), были потрясающими разгильдяями, с которыми мне постоянно приходилось воевать из-за их отношения к документам.

Мне, как человеку, воспитанному в жёсткой советской системе, где столько лет дрессировали и приучали к порядку, казалось чудовищным, как это подрастающее поколение банкиров небрежно расшвыривает, например, документы SWIFT, которые тогда распечатывались в единственном экземпляре. У ребят они оказывались то под столом, то за шкафом. Из-за этого они периодически терялись, мне приходилось почти ежедневно запрашивать у иностранных банков-корреспондентов пропавшие документы якобы из-за технического сбоя. А ещё почти каждое утро начиналось у меня чуть ли не с инфаркта — в выписках были дебетованы суммы на миллионы долларов и немецких марок, а проводки отсутствовали. Я немедленно запрашивала банки, на основании каких инструкций дебетованы суммы, мне присылали по факсу копии наших же поручений. В результате оказывалось, что ребята просто забывали сделать проводки, причём уже на следующий день никто из них не помнил, кто накануне что забыл сделать. Поэтому спрашивать у них что-либо до запроса банков-корреспондентов было бессмысленно.

Сейчас я вспоминаю эти времена со смехом, учитывая, что многие мои воспитанники стали через несколько лет известными банкирами. Например, Александр Чебан* и Григорий Кошель** в 1993 году перешли в ОНЭКСИМ Банк, где стали членами правления.

* Чебан Александр Игоревич — В 1990–1993 годах — специалист, эксперт, заместитель начальника отдела, начальник отдела операционно-бухгалтерского управления и ЭОД Международного Московского Банка. С июля 1993 по 1998 год — член правления ОАО «ОНЭКСИМ Банк». С 1998 года — председатель правления банка «Москва-Сити». — *Прим. авт.-сост.*

** Кошель Григорий Владимирович — В 1990–1993 годах работал в должностях от специалиста операционно-бухгалтерского управления и электронной обработки данных до начальника отдела управления клиентских отношений Международного Московского Банка. 1993–1998 годах — начальник Управления клиентских отношений ОНЭКСИМ Банка, член правления. Потом был вице-президентом ОНЭКСИМБанка. В настоящее время — исполнительный директор ОАО «ФКК Росхлебпродукт». — *Прим. авт.-сост.*

Или вот ещё пример. У нас были клиенты, которым ежедневно на счёт поступало большое количество мелких платежей от различных контрагентов. Так вот, наши ребята решили, что зачислять каждую операцию на счёт клиента слишком долго, и стали все суммы пришедших платежей складывать, а клиенту на счёт зачислять только итоговую сумму, не сообщая, из чего состоит сумма зачисления. Так мало того, выяснилось, что и складывали они порой неправильно, и документы теряли. В результате потом мы и концов найти не могли — что откуда пришло. В итоге клиенты не знали, от кого поступили суммы, а у меня висело огромное количество неурегулированных сумм по выписке и лицевому счёту, которые я из-за отсутствия документов не могла сквитовать. Позднее мне даже пришлось ездить в США и Германию, в банки, где у нас были счета, там мне поднимали все документы из архивов, относящиеся к этим операциям, я неделями сидела и кропотливо выуживала по циферке, расшифровывая переводы. В конце концов мне удалось всё урегулировать. Поэтому, особенно в первые годы становления банка, мне приходилось не только обучать молодых сотрудников конкретной работе, но и прививать им чувство ответственности к документам. Конечно, сажать талантливых молодых ребят на операционную работу было жестоко, но в принципе полезно.

В 1991 году к нам из парижского Евробанка приехал и возглавил операционное управление В.С. Кривошеев. Заместителем у него стал Володя Крюков. Виктор Степанович продолжил начатую нами работу по организации операционной деятельности банка, стал выстраивать процессы, создал отдел запросов и рекламаций. Началась обязательная практика сотрудников операционного управления за границей (на Свифте, в банках-акционерах). Для многих сотрудников такие выезды были первыми в жизни, и мы вместе смеялись над их рассказами после возвращения. Примером могут служить следующие случаи: одна из наших коллег попала впервые в Париж и решила зайти в бар, глотнуть иностранной жизни. Бармен спросил её, что она желает, на что получил совершенно советский ответ: «А что у вас есть?» Удивлённый бармен, показав на барный стенд, естественно, ответил: «Всё!» Другая наша сотрудница, отправляясь в заграничную командировку, настойчиво спрашивала: «А мы в Лондоне пойдём в мини-бар?» Про мини-бар она слышала от сотрудников бухгалтерии, которые предупреждали перед отъездом, что мини-бар в отеле оплачивается за свой счёт, но она не знала, что это такое. В Лондоне ей, конечно, мини-бар показали.

И вот наступил август 1991 года. В это время мы довольно большой группой сотрудников банка вместе отдохали в Греции и 19 августа вернулись домой. Сначала мы не поняли, что в стране происходит. Утром пришли на работу, стали смотреть по телевизору заявления ГКЧП. Потом в нашем дворе, где мы постоянно перемещались между двумя своими зданиями,

была организована военно-полевая кухня, въехало два танка. Вся Тверская улица была забита бронетехникой. Иностранцы наши сильно струхнули. Но всё обошлось, и началась демократия. Однако трудности были впереди. Сначала Внешэкономбанк поменял нам номер счёта с 07300073 на 07350073. Это означало, мы теперь не международный банк, а российский. После этого он перестал нам высылать ключёванные платёжные поручения в день совершения операции, а вместо этого направлял копии поручений клиентов, на основании которых совершались операции, с задержкой до месяца или вообще не направлял. В результате этого мы не могли своевременно зачислять средства на счета своих клиентов. Кроме того, на документах не было никаких отметок Внешэкономбанка. Таким образом, он юридически не нес никакой ответственности за дальнейшие расчёты с конечным получателем, т.е. с нашими клиентами. Причём выдавало нам такие документы то самое управление корреспондентских счетов, в котором я отработала много лет. Я немедленно развернула борьбу с Внешэкономбанком, написала претензию главному бухгалтеру с требованием оформлять платежи надлежащим образом, в соответствии с общепринятой практикой расчётов по операциям международных банков и отправила все мешки с присланными документами обратно. В результате переговоров мы пришли к соглашению, что Внешэкономбанк для нашего банка будет проставлять на всех документах штампы и две подписи уполномоченных лиц, фиксируя дату кредитования и сумму. Ежедневно нам присылали небольшую партию обработанных документов, которую мы сразу же зачисляли клиентам. Так продолжалось несколько недель, как вдруг Внешэкономбанк объявил, что теперь за день мы можем перебросить на наш счёт в Bank of New York не более 10 млн долларов США. После этого мы стали, получив очередную партию документов, набирать платежей на указанную сумму и зачислять клиентам суммы в установленных пределах. Вначале мы почти укладывались в размер лимита, но с каждым днём зачислений становилось всё больше и больше, т. к. клиенты Внешэкономбанка пытались спасти свои деньги и переводили их в наш банк.

Клиенты давали инструкции переводить деньги на наш счёт в Bank of New York, но Внешэкономбанк это указание игнорировал и кредитовал наш счёт у них, т. е. он выполнял только внутрибанковские переводы. Наш итальянский главбух молчал. Он ежедневно мрачно брал у меня выписки, просматривал их и ничего не предпринимал, явно понимая, что в стране что-то происходит, но, по-видимому, не зная, как действовать в этой нестандартной ситуации. И вот наступило 29 ноября, когда на наш счёт поступило 110 млн долларов — сумма, в 11 раз превышающая сумму лимита. Я понимала, что через несколько дней у нас на счёте могут скопиться миллиарды, а существующие ограничения буквально свяжут нас по рукам и ногам. Я решила, что надо что-то делать, и рванула напрямую к председателю правления Судакову. «Владислав Борисович, у нас скоро скопятся миллиарды! Это же катастрофа!» — Я



С Ириной Карповой — замначальника отдела управления информационных технологий ММБ на оперном фестивале в Глайндбурге (Англия). Июнь 2007 год.

готова была уже кричать. Судаков спросил: «Нина, а что ты предлагаешь?» Я была уверена, что выход один — закрыть счета во Внешэкономбанке. Он посмотрел на меня, как на полную дуру: «Ты что такое говоришь — они же наши акционеры!» Стало ясно, что дальше он слушать меня не будет. Я побежала к Кондратюку, который был более либерален и открыт для нестандартных решений. Вызвали Лепори. Он быстро сообразил, что предлагаемый мной выход действенный.

В общем, правление собрали за 15 минут и постановили: счета ММБ во Внешэкономбанке закрыть. Тотчас же направили соответствующую телеграмму первому зампреду ВЭБ Томасу Ивановичу Алибегову, и наши счета во Внешэкономбанке в инвалютных рублях и долларах США по состоянию на 29 ноября 1991 года были закрыты. Трудно представить, в какой ситуации оказались бы мы, не сделав это вовремя. Правда, и после этого моя жизнь превратилась просто в кошмар: все клиенты пребывали в панике, звонки шли непрерывным потоком, я распределяла очерёдность платежей для тысяч поручений, размечала их разноцветными ручками и одновременно выверяла расчёты с Внешэкономбанком, ракорды, которые я составляла вручную, размещались на десятках страниц. Я работала не поднимая головы почти круглосуточно, отлучаясь только на 15 минут на обед, и не замечала никого и ничего вокруг. Находясь в таком состоянии, я даже села однажды на одну нашу сотрудницу, которая присела во время обеда на мой стул. В общем, нелегко приходилось не только мне... В эти трудные времена также закалились наши необстрелянные операционисты — их было немного, не более 10 человек, но они смогли выполнить огромное число операций. Сама же я всё это выдержала только благодаря закалке и опыту, полученным за годы работы во Внешторгбанке. Получается, что не зря я там так долго работала. В результате мы успели до объявления Внешэкономбанком банкротства и прекращения всех платежей (19 декабря 1991 года) зачислить все суммы на счета своих клиентов и начать нормально работать. А также я в течение двух лет добилась от Внешэкономбанка сторнирования всех кредитовых записей, которые продолжали осуществляться после даты закрытия наших счетов. В конце концов, мы получили от ВЭБа облигации только на сумму процентов по счёту.

Могу сказать, что в это сложное для всей банковской системы время наш банк вышел из трудной ситуации с честью. ММБ выполнил свою задачу, которая была поставлена перед ним в момент его создания: обеспечил внешнеэкономические расчёты страны в момент неплатёжеспособности

Внешэкономбанка СССР. Лично для меня это было самое трудное время, поэтому по сравнению с ним дефолт 1998 года прошёл практически незаметно. Да, снова к нам валом шли клиенты, опять ММБ для них стал спасительной гаванью, но тогда банк уже обладал современными технологиями и профессиональными специалистами в операционной деятельности.

Материалы к переговорам с Внешэкономбанком СССР по проблеме урегулирования остатка по счёту в долларах США Международного Московского Банка, закрытого по состоянию на 29.10.1991 г.)

06.11.91 г. ИМБ обратился к Внешэкономбанку СССР с просьбой закрыть наш счёт № 07350073/001, т. к. его режим не соответствовал общепринятой практике расчётов по операциям международных банков, и с 11.11.91 вновь открыть на наше имя 0730... счёт, по которому мы работали до августа 1991 года. (Копия письма прилагается.)

Со стороны Внешэкономбанка СССР никакого ответа не поступало. В конце ноября 1991 г. ИМБ был поставлен перед фактом ограничения возможности ежедневной переброски средств со своего счёта во Внешэкономбанке СССР на счёт в Банк оф Нью Йорк, Нью Йорк размером 10 000 000-00 долл. США, что было значительно ниже объема расчётов наших клиентов. В этой связи ИМБ телексами от 02.12.91, 05.12.91 и 11.12.91 (копии прилагаются) информировал руководство Внешэкономбанка СССР (г-на Алибегова Т.Н. и г-на Люльчева В.В.) о прекращении операций по приему средств с 02.12.91 и о закрытии нашего счёта по состоянию на 29.11.91. При письме Международного Московского Банка от 11.12.91 г. Внешэкономбанку СССР были возвращены все платежные документы за 1-ю декаду декабря 1991 г. в связи с закрытием счёта. Одновременно была высказана просьба восстановить на счетах перевододателей суммы, кредитованные нам после 02.12.91 г. путём дебетования нашего счёта. В дальнейшем никаких платежных поручений в наш адрес от Внешэкономбанка СССР не поступало, однако продолжалось кредитование нашего счёта вплоть до середины января 1992 года.

Никаких возражений по вопросу закрытия нашего счёта в долл. США по состоянию на 29.11.91 от Внешэкономбанка СССР не поступало. Напротив, Внешэкономбанк СССР в качестве извещения о закрытии счёта направил в наш адрес копию Распоряжения о закрытии счёта от 17.12.91г.

Необходимо заметить, что значительная часть кредитованных нашему счёту сумм была сторнирована. Однако, по данным Внешэкономбанка СССР, на нашем счёте по состоянию на 06.04.93 г. числится кредитовый остаток в сумме долл. США 31 288 698-24.

Этот остаток Международный Московский Банк подтвердить не может, т. к. до настоящего времени не урегулированы следующие суммы, кредитованные в выписках Внешэкономбанка СССР после закрытия счёта 29 ноября 1991 года...

Письмо Н.Я. Бакановой Внешэкономбанку от 6 апреля 1993 года.



Семирижды лауреаты премии JP Morgan, New York за безупречное качество исполнения платежей. С Сергеем Трошиным. Июль 2009 год.

Но вернёмся к 1992 году. В результате наплыва огромного количества клиентов наша операционная система работала на пределах своих возможностей, а здание трещало по швам. Штат увеличивался, рабочих мест не хватало, поэтому мы стали размещаться по 3 человека за столом. Такая рассадка называлась у нас «Змей Горыныч». В октябре совершили очередной набег на Лондон с целью изучения новой банковской системы Midas, но уже в расширенном составе. Обучение проходило весело и легко. Ребята все были очень

шустрые, умные, сообразительные и с большим чувством юмора. Каждый день мы ездили всей шумной ватагой из 15 человек на метро в Wimbledon, где проходило обучение, и создавали очень живописную группу. Когда мы приходили все вместе в ресторан поужинать, официанты хватались за головы, т. к. мы все одновременно галдели, и те ничего не могли понять. А на вопрос: «Desert, please?» — мужская половина дружно кричала: «Double whisky».

А в это время банк отмечал свою третью годовщину в Большом театре, к сожалению, без нас...

Через 9 месяцев в июне 1993 года новая операционная банковская система Midas была успешно запущена. Во многом благодаря Ирине Виноградовой. Ирина Владимировна перешла к нам из Внешэкономбанка ещё в 1992 году на должность аудитора, но вскоре была назначена заместителем начальника операционного управления (так у нас стало 2 зама) и вплотную занялась вопросами внедрения новой системы. Я тогда продолжала работать начальником отдела выверки счётов ностро. Мы уже переехали в здание, расположенное в Авиационном переулке, где банк арендовал четыре этажа здания НИИ. Операционное управление разместилось на верхнем этаже в открытом огромном зале с высоченными потолками. В нём было много пространства и света. Замечу, что у нас всегда работали очень красивые девушки, а тут, в открытом помещении, они были ещё прекрасней. Это был просто цветник. Моё новое место располагалось у огромного окна, из которого зимой очень сильно дуло и я потеряла голос. Ситуация оказалась очень серьёзной — я могла вообще лишиться голоса, который являлся главным орудием в моей работе. Срочно были найдены лучшие фонопеды и фониаторы в Москве. Лечение было такое: 20 дней вообще не произносить ни одного слова, а потом — голосовая гимнастика 10 раз в день. С молчанием я как-то справилась, а с остальным... Представьте, вы сидите в огромном общем зале, а вам нужно каждый час играть на губной гармошке и издавать мычащие звуки. Как это делать в рабочее время? Я договорилась с Володей Васяткиным,

который тогда возглавлял управление корреспондентских счетов, что он будет давать мне ключи от их переговорной комнаты. И всё вроде бы было хорошо, но, когда я однажды вышла из «музыкальной» комнаты, оказалось, что прямо у дверей стояла группа иностранцев, пришедших на переговоры. Уж не знаю, что они подумали о сотрудниках банка, услышав из производственного помещения громкие звуки губной гармоны в разгар рабочего дня...

В 1995 году Ирина Виноградова перешла работать в бухгалтерию, меня назначили на её место, а отдел ностро был переведён из операционного управления в бухгалтерию с прямым подчинением главному бухгалтеру. Так я рассталась со своим любимым ностро.

Подводя итог, могу сказать, что за те 20 лет, которые я проработала в Международном Московском Банке и ЮниКредит Банке, я будто прожила несколько жизней. Столько раз пришлось пройти через кризисы, преобразования, другие изменения! Я приобрела здесь не только бесценный профессиональный опыт, но и повстречала много замечательных людей, за что не устаю благодарить судьбу. В связи с этим хотелось бы перечислить хотя бы первых моих коллег, с которыми я работала в начале 90-х годов в отделе выверки расчётов по счетам ностро:

Дима Кулешенец — сейчас работает трейдером в компании «Ренессанс Капитал»;

Олег Попов — в дальнейшем работал в Интерпромбанке в должности заместителя председателя правления, сейчас он главный консультант в международной компании «Теменос» — лидирующего поставщика автоматизированных банковских систем;

Алла Казанская — сейчас возглавляет отдел по контролю и выверке расчетов по корреспондентским счетам ностро/лоро у нас в банке;

Марина Смирнова — сейчас начальник управления разработки продуктов департамента финансовых рынков банка;

Мария Лебедева — сейчас заместитель начальника отдела расчетов по ценным бумагам;

Анна Карнаух — работала в отделе выверки расчётов по счетам ностро с 1992 по 2001 год, а недавно после 8-летнего перерыва вернулась.

В заключение я хотела бы привести небольшие воспоминания Олега Попова о его периоде работы в ММБ (1992–1997), сделанные специально для этой книги:

Воспоминания о периоде жизни (слово «работа» звучало бы слишком блекло), который был связан с ММБ, до сих пор остаются самым теплыми и яркими. На протяжении всего времени, которое мне довелось быть в составе той команды, меня не покидало ощущение сравнимого с ощущениями игрока, выступающего за ведущий клуб.

Это было уникальное сочетание особого времени, необыкновенных людей и удивительно хороших условий, созданных банком. И если в последую-

щем мне доводилось слышать положительные отзывы в адрес своих профессиональных качеств, то я всегда помнил, что своему становлению как банковского специалиста я обязан устоям ММБ в ведении банковского бизнеса и его команде, в которой мне посчастливилось работать.

Юлия Васильевна
Балашова

Заслуга наших западников в том, что они не препятствовали представлению нам тех социальных благ, которые привычны для них

С Международным Московским Банком я впервые соприкоснулась, когда работала в Госбанке СССР. Настали такие времена, в стране активно стали возникать совместные предприятия. И во Внешэкономбанке СССР был создан отдел новых форм, который, кажется, возглавил Юра Кондратюк. Если не ошибаюсь, они тогда, в 1989 году, активно работали над созданием АО «Совфинтрейд», в уставе которого предусматривались лизинговые операции. Ему же было поручено заняться созданием и нового банка на основании постановления Совета министров.* Кондратюк соображал очень хорошо, поэтому решил, что с самого начала будет лучше по этим вопросам открыто взаимодействовать со структурами Госбанка — нас ведь всё равно не обойдёшь. Кондратюк совершенно правильно всё рассчитал: держать нас в курсе каждого своего шага будет лучше и для них, и для нас. Уже не вспомню точно, но в 1989 году он позвонил либо О.В. Можайскову, который на тот момент был моим начальником, либо напрямую мне. Но я стала участвовать в работе над этим проектом.

Начались переговоры. Не во всех я участвовали, но о том, как продвигалось создание ММБ, знала из первых рук. Основной задачей сначала было выбрать, кого из отечественных банков взять в партнёры, то есть в будущие акционеры. Естественно, вне конкуренции по вполне очевидной причине был Сбербанк СССР: у него было больше всего денег. Я прекрасно помню, что мы от лица Госбанка настаивали на том, чтобы советское участие в создаваемом банке было доминирующим. В итоге были выбраны три структуры: Внешэкономбанк, который получил долю в 20%, Сбербанк и Промстройбанк. У них было по 10%. Иностранных акционеров было пятеро, и их части были одинаковые — по 12%: Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki.

Всю эту работу вёл Юра Кондратюк, очень моторный человек, по ходу дела у него постоянно возникали какие-то идеи, которые он сразу же

* Ю.Н. Кондратюк был заместителем начальника в управлении кредитных операций, ответственным за кредитование новых форм внешнеэкономических связей. Возглавлял управление член правления Внешэкономбанка СССР Е.М. Гревцев. Кондратюку поручили разработку проектов создания АО «Совфинтрейд», Международного Московского Банка (ИМВ) и компании «Евролизинг ГмбХ» в Берлине. — *Прим. авт.-сост.*



Юлия Васильевна Балашова

1961–1979

От инспектора до главного юрисконсульта Внешторгбанка СССР

1979–1991

Главный юрисконсульт Главного валютного управления Госбанка СССР

1992–2003

Главный юрисконсульт, советник правления Международного Московского Банка

2003–2005

Советник председателя правления Интерпромбанка

2005 — наст. время

Экономический советник

Юридического департамента ЦБ РФ

готов был воплощать в жизнь. Первые переговоры прошли в Москве, все переговорщики с советской стороны яростно отстаивали интересы Советского Союза. И, честно говоря, было что защищать. К примеру, наполнение уставного капитала. Западники гнули свою линию: мол, нам рубли не нужны, мы все расчёты всё равно будем в иностранной валюте производить, значит, все взносы должны быть в долларах. Мы настаивали на своём: наша валюта — рубль, и мы, безусловно, будет работать и с ней. В итоге нам удалось не только настоять на своём, но и провалить своё решение: доллары в уставный капитал были заложены по советскому внутреннему курсу. В октябре 1989 года, когда Госбанк СССР зарегистрировал Международной Московский Банк, его утверждённый капитал составил 100 млн рублей — 80% в иностранной валюте и 20% в рублях.

Следующим этапом нашей работы была подготовка учредительных документов. Авторами первых проектов были иностранцы. Уже на том этапе в Москву каждая страна-участница прислала для работы своих представителей. Между акционерами были поделены сферы ответственности. Там, за границей, они встречались, готовили какие-то варианты документов, скорее всего, между ними были разногласия, но при встрече с нами они выступали единым фронтом. Советские Госбанк и Минфин, в отличие от иностранцев, сражались на глазах у всех переговорщиков. Со стороны Министерства юстиции с нами работала Татьяна Удальцова — очень бойкая девочка с прекрасным

знанием английского языка.

Кроме Кондратюка, в рабочую группу по созданию Международного Московского Банка вскоре вошли, конечно, Юра Тверской и Владик Судаков будущий председатель правления ММБ. Но сначала процесс шёл без участия Судакова. Он тогда работал во Франции и присоединился к нам несколько позже. По инициативе моторного Кондратюка переговоры шли как в Москве, так и в столицах других стран — будущих акционеров, чему мы были рады. Плохо ли побывать в Париже, Вене или Хельсинки?

В конце 1989 года ММБ был зарегистрирован и в Министерстве финансов в качестве совместного предприятия, и в Госбанке СССР в качестве коммерческого банка. Когда я вышла из игры, сделав своё дело, был поднят вопрос о моём переходе во вновь созданный банк. С одной стороны, предложение возглавить у них юридическую службу было для меня приятным, с другой стороны, я прекрасно понимала, что им на тот момент нужен был совсем другой специалист. Им необходим был не просто юрист, а человек, свободно владеющий английским языком. В такой степени я

им не владела. В ММБ вторым языком официально был утверждён английский, что порой создавало весьма забавные ситуации: когда, условно говоря, Иванов и Петров были вынуждены вести внутреннюю переписку на чужом для них языке. В общем, всё делалось по европейским стандартам.

Так что тогда, когда мне предложили пойти в ММБ начальником юридического отдела, я отказалась. Да и тогдашний мой начальник — В.В. Геращенко — сказал, что там делать нечего, поэтому меня не отпустит.

Но, несмотря на все трудности, Международному Московскому Банку в 1989 году всё же удалось сформировать некий кадровый костяк, который и дал силы выжить и продолжать бороться дальше. Могу только представить, каким бы он стал, если бы у него сразу не было бы такой кадровой проблемы.

Итак, на какое-то время мои контакты с ММБ отрубились. В очередной раз я столкнулась с ними уже позже, когда они пришли в Госбанк за разрешением на осуществление операций с иностранной валютой. Оно от Госбанка СССР было ММБ получено в тот же день. К тому времени в Госбанке даже не была установлена процедура выдачи таких разрешений, не было и необходимого пакета документов. Мне пришлось сочинять их самой. Бумага оказалась очень короткой, но представляющей очень широкие полномочия. Такой феномен в истории банковской бюрократии объяснялся многими причинами и главным образом тем, что правовая база учредительных документов была отработана в ходе переговоров с участием представителей Госбанка и Минюста. Иностранцы по тогдашним нашим представлениям, несли из своей рыночной экономики передовые технологии, а штат ММБ, который всё же удалось к тому моменту сформировать из сотрудников Внешэкономбанка и Министерства внешней торговли владел навыками работы с иностранной валютой. По этой причине мне сразу удалось подписать моё сочинение у В.В. Геращенко. Позже банк получил и генеральную лицензию № 1 от Центрального банка, но уже без моего участия.*

Но поработать в ММБ всё же, видимо, мне было суждено. Однако пришла я туда, можно сказать, трагическим путём. Развалилось моё любимое советское государство, а в наш Госбанк СССР пришли захватчики. Может, кто-то и по-другому воспринимает то, что тогда произошло, но для меня эти люди были именно врагами, которые принесли зло. В декабре 1991 года Госбанк СССР был ликвидирован, а все дела принял уже существующий на тот момент Центральный банк РСФСР, переименованный в Центральный банк Российской Федерации (Банк России). Председателем правления его был Г.Г. Матюхин. В.В. Геращенко подал в Верховный Совет заявление об отставке. В здании хозяйничали солдаты, были опечатаны сейфы, валютная кладовая. Эти «комиссары» ликвидационной комиссии ещё только ключей, как в дни путча, не требовали. Мне было очень обидно. Виктор Владимирович покинул банк,

* Первым банком, получившим в 1990 году разрешение на работу с валютой, был Кредо Банк. — *Прим. авт.-сост.*

а я осталась. Рассчитывала хотя бы на то, что с нами поговорят, всё я же в Госбанке на то время отработала уже 31 год... «Общение» с нами ограничилось пустой формальностью: нам раздали какие-то бумажки, предложив самим решить, уходить или оставаться. Стало ясно, что надо искать другую работу.

Особенно по этому поводу я не переживала — у меня тогда было много предложений. Не знаю, почему, но, возможно, потому что я никогда не отказывала в помощи тем, кто ко мне обращался, помогала, консультировала. Мне часто звонили из разных иностранных фирм, каких-то фондов. Но уйти я решила вместе с Геращенко и Можайсковым, которые тогда получили приглашение от академика Сергея Шаталина, в 1991 году возглавившего Международный фонд экономических и социальных реформ «Реформа». Нам там в общем-то даже понравилось. Хотя все прекрасно понимали, что всё это временно и Виктор Владимирович когда-нибудь вернётся в Центробанк. И ему, и нам было очевидно, что Матюхин всё в конце концов завалит. В общем, мы с Олегом, собираясь в фонд, даже про деньги не спросили. Советский менталитет давал о себе знать.

А тут я как-то встретила с Юрой Кондратюком, разговорились, обсудили всё, что произошло. Он меня и спрашивает, куда я собираюсь идти работать. И как узнал о моих планах, давай наседать на меня: «Какой Шаталин, ты что, обалдела? Ты что, экономист? Давай лучше к нам!» Ну а я, как говорится, в тому времени созрела, да и спрашивать уже ни у кого не надо было. Конечно, поразмышляла немного — ведь я столько лет проработала с Можайсковым, с Геращенко, бросать их было жалко. Но главным доводом, подействовавшим на меня, стало то, что я всё же была слишком далека от макроэкономики. Олегу я рассказала, что меня пригласили в ММБ, и он меня понял и поддержал, Виктор Владимирович тоже уже понимал, что в фонде не задержится. А когда в Международный Московский Банк пригласили и Можайскова, всё и решилось. Так что мы туда пришли вдвоём. Олег Владимирович возглавил отдел стратегического планирования, а я под его руководством решала правовые вопросы. Одной из основных моих обязанностей, в job description была связь с Центральным банком. Там оставались люди, которые помнили, что значительную часть проектов законов «О Госбанке СССР» и «О банковской деятельности» довелось сочинять мне. Поэтому когда началась разработка поправок к законам «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и «О банках и банковской деятельности», которые были кальками с союзных законов, меня привлекли к этой работе тогдашние зампреды Дима Тулин и Арнольд Васильевич Войлуков. Пришлось участвовать и в подготовке нормативных актов Банка России. На первых порах, кажется, в 1992 году, по просьбе Тулина помогала сочинять инструкцию № 14 об особенностях выдачи лицензий банкам с участием иностранного капитала. Я прекрасно помню, как Дима прислал мне какой-то текст на двух страничках, который я поправила на своё усмотрение. Вот этот документ и был утверждён в качестве первоначаль-

ного варианта инструкции. Потом, конечно, её вид поменялся, деформировался, но среди авторов оказалась и я.

Я понимала, что возможности нашего банка и квалификация его персонала превосходят аналогичные показатели других коммерческих банков. Мне хотелось, чтобы ЦБ использовало его в качестве своеобразного полигона для обкатки своих решений. Это удалось, благодаря разумности и ответственности Жени Иванова, возглавлявшего эту работу, в отношении разработки инструкций по валютному контролю. Он послал к нам двух толковых парней, а мы со своей стороны мобилизовали людей, занимавшихся валютным контролем. Много дельных предложений внесла тогда Нина Баканова, которая руководила бэк-офисом. В результате получился документ, основанный на практике, удобный для исполнителя. Жаль, что сейчас ЮниКредит Банк в ЦБ в качестве такого полигона не значит.

Другим направлением нашей с Можайсковым работы были и некие стратегические проекты банка, которым мы давали свою оценку. В какой-то момент мы трудились на д созданием лизинговой компании банка. Надо было понять, что лучше: купить готовую организацию или же создать её с нуля. Нашли одну подходящую фирму в Германии, но в конце концов решено было всё же отказаться от рискованной покупки. Ещё один проект, который ММБ не стал воплощать в жизнь, — офшорный бизнес. Довольно долго мы думали о том, не учредить ли свою компанию на Кипре и даже ездили договариваться с Центральным банком Кипра по этому поводу. После жарких обсуждений, вопрос был вынесен на правление. Однако иностранные акционеры, в каких-то вопросах более рассудительные, чем наши, категорически запретили это делать. Потом уже, спустя время, стало понятно, насколько они были правы. Создав офшорное подразделение, ММБ просто потерял бы свою незапятнанную репутацию и лишился бы имиджа правильного банка. Не говоря уже о рисках, которые были связаны с бандитами и прочими криминальными структурами, которых в то время было великое множество.

Много было и рутинной работы: подготовка различных внутренних инструкций, которые нужно было либо заново создавать, либо переделывать, правовые согласования. Немного позже, когда Олег стал советником председателя правления, отдел возглавил Сергей Тропин. В это время меня несколько раз переводили с одного места на другое. Успела я поработать и в юридической службе под началом Гены Лукьяненко, где занималась корреспондентскими отношениями и оперативной работой. Тем не менее основным моим направлением всегда был именно Центробанк. В 1998 году Олега Можайскова пригласили в ЦБ. Мою же связь с ЦБ закрепили документально, помимо того что выдали удостоверение, где я значилась советником зампреда, и пропуск, действительный по сей день. Так у меня появилась новая должность в Центральном банке — советник.

Подводя итоги своего карьерного пути в Московском Международном Банке, могу сказать, что не жалею ни об одном дне, который проработала там. Мы много сделали, потому что у нас были колоссальные возмож-

ности. С одной стороны, у нас были акционеры, которые способствовали внедрению прогрессивных банковских технологий, огромным международным опытом, с другой стороны — мы принесли свои отработанные технологии из советского монопольного банка, обслуживающего внешнюю торговлю. Нам это давало всё: и клиентов, которые постоянно шли к нам, когда рушились другие банки, и специалистов.

У нас в банке, с моей точки зрения, была потрясающая атмосфера. Не припомню ни одного случая, чтобы возник какой-то конфликт. Я думаю этому во многом способствовали те социальные блага, которые удалось предоставить служащим и которые были привычны для представителей наших иностранных акционеров. С первого дня в банке была организована бесплатная столовая, которая работает по такому же принципу и до сих пор. Есть ещё один момент, за который можно быть благодарными Владиму Судакову, — схема медицинского обслуживания сотрудников, так называемое медицинское страхование. В то время, когда в стране разваливалась экономика, он сумел обеспечить бесплатное страхование всех своих служащих, которых не только прикрепили к одной из лучших городских поликлиник на Китай-городе, но и распространили льготы на членов их семей. Нам удалось создать свой пенсионный фонд. Когда мы пришли в банк, отдел персонала просто не знал, с какой стороны подступиться к этой теме. Мы с Можайсковым взялись за дело и сделали практически невозможное в то время. Я начала с того, что, вспомнив свой опыт работы в Лондоне, освежила в памяти все их наработки. Подняла документы, которые у меня были по работе с Моснарбанком. Потом изучила французское, австрийское и американское законодательства по этому вопросу. Работали всерьёз. Многие удивлялись: зачем мы занялись этим, средний возраст сотрудника банка составлял лет 25, о пенсии никто не думал. И было нас всего 200–300 человек. Но мы понимали, что это было необходимо делать, потому что отношение к людям — это основа эффективной работы банка.

Понятно, что ММБ постоянно менялся, вместе с ним менялись и подходы к решению различных вопросов. Когда я уходила оттуда в 2003 году, это был уже совершенно другой банк. Не лучше и не хуже, просто — другой. Но бесспорно одно — ММБ сыграл колоссальную роль в российской банковской системе. Мы показали всем: то, что создавалось десятилетиями в советской системе, может продуктивно работать и в новых экономических условиях. Мы адаптировали технологии Внешторгбанка, Внешэкономбанка, Госбанка СССР к новым условиям — а я уверена, до сих пор никто не может работать лучше, чем те советские структуры. Я 18 лет отработала во Внешторгбанке СССР и могу сказать наверняка: там мы имели доступ ко всей мировой практике, поэтому брали для себя только лучшее. И это в результате, стало достоянием, в том числе и Международного Московского Банка.

Владимир Ефимович

Васяткин

Любой кризис играл нашему банку на руку

Кризис СССР — кризис Внешэкономбанка СССР

Работая во Внешэкономбанке СССР, в 1990 году я съездил на стажировку в Евробанк, в Париж. Когда вернулся в ноябре, стало очевидно, что положение Внешэкономбанка чрезвычайно трудное, валютных средств у государства уже не было, а ВЭБ был не в состоянии платить по долгам внешнеторговых организаций из своих средств. Каждый платёж проводился исходя из наличия средств на этот день. Мне как начальнику отдела корреспондентских отношений с Европой приходилось тогда постоянно встречаться с иностранными банкирами и представителями различных фирм, и все разговоры сводились к выслушиванию претензий с их стороны, мол, вы должны выполнять свои обязательства. Западные фирмы, бизнес которых годами строился на поставках в Советский Союз, разорялись десятками.

Всё рушилось, разваливалось. Обстановка неопределённости негативно отражалась на сотрудниках. Люди работали спустя рукава. В основном проводили время в курилках, где строили предположения о дальнейшей судьбе банка и страны. Всё кончилось тем, что в ноябре 1991 года Внешэкономбанк СССР объявил мораторий на платежи. Платили только проценты по евробондам, но это святое. Мне работать стало совсем неинтересно. Все платёжные документы я теперь приносил начальству — с кем-то оно приказывало рассчитаться, но большинство кредиторов получало отказ на свои требования. А валютная касса Советского Союза таяла на глазах. Тогдашнее правительство, чтобы поддержать минимальный уровень народного потребления, тратило деньги преимущественно на импорт продовольствия. Полки магазинов стремительно пустели. Причём в стране был настоящий бардак — необходимость импортных операций того времени никто не обосновывал, не прорабатывались и возможности доставки приобретённых товаров. Теплоходы разгружали в портах Прибалтики, но не успевали обрабатывать грузы. Следует сказать, что после моратория, объявленного банком, с работы никого не выгоняли, тем не менее сотрудники исчезали один за другим. Их переманивали создаваемые новые банки. Людей не хватало, потому что работы было много, приходилось делать выверку задолженности,



Владимир Ефимович Васяткин

1972–1992

Специалист, начальник отдела корреспондентских отношений Внешэкономбанка СССР

1992–1998

Начальник отдела, начальник управления корреспондентских отношений Международного Московского Банка

1998 — наст. время

Начальник управления корреспондентских отношений Банка Москвы

вести переговоры с кредиторами, оформлять документацию. То и дело приезжали пострадавшие иностранные клиенты, интересовались, что происходит. Надо было объяснять им ситуацию. В своём отделе я отвечал не только за европейское направление, но и за взаимодействие с отечественными коммерческими банками, которые в это время появлялись, как грибы после дождя. Все они вынуждены были открывать корсчета в нашем банке. В то время ни один коммерческий банк, включая такие авторитеты, как Инкомбанк, Кредобанк, не знал, как проводить элементарные зарубежные платежи или, например, что такое аккредитив. Поэтому их руководители активно перекупали квалифицированных специалистов из государственных финансовых структур, которые могли их чему-то научить. Как говорили классики марксизма: «Потребности производства двигают науку вперёд быстрее десятков университетов» (Энгельс).

В то смутное время наши специалисты стали уходить в коммерческие банки. Подчинённые засыпали меня заявлениями об увольнении, хотя условия во Внешэкономбанке и тогда были нормальные. Но люди, конечно, покупались на более высокие, подчас в разы должности и зарплату. А вот я тогда не верил в будущее частных

коммерческих банков. Думал, что они появились ненадолго. Поэтому поначалу мне не хотелось связывать судьбу ни с одним из новоявленных банков. Причиной моего скептического отношения была поголовная экономическая безграмотность их сотрудников. Многие наши предприниматели пришли в большой бизнес в буквальном смысле от сохи. И им было всё равно, на чём делать деньги. Они не видели разницы между банком и ателье по пошиву одежды. Глядя на них, я сомневался, что они смогут освоить банковское дело — они не разбирались в его технологиях, кредитной политике. А ведь банк — это прежде всего учреждение, где работают образованные люди с высокой профессиональной культурой. Так было всегда — причём как за рубежом, так и в нашей стране при советской власти. Когда к нам на переговоры приходили сотрудники банков и, например, фирмачи, между ними сразу чувствовалась разница, в том числе в одежде, общей культуре, поведении.

Но вскоре новые российские банкиры по манерам практически перестали отличаться от западных, по крайней мере на первый взгляд. Они очень быстро учились. Люди, которые ничего не знали про аккредитивы, уже через год прекрасно в них разбирались и работали с ними. Эту тенденцию отмечали и иностранные коллеги.

Мысль о переходе из ВЭБа в ИМВ пришла случайно. Однажды мне понадобилось связаться по какому-то вопросу с Международным Московским Банком. Там работал мой бывший начальник по Внешэкономбанку

Ю.Н. Кондратюк. Мы с ним работали ещё в здании на Плющихе, 37. Это произошло после 11 ноября 1991 года, когда ВЭБ объявил мораторий и на душе стало совсем кисло. Во время телефонного разговора Юрий Николаевич поинтересовался: «Чем ты там у себя занимаешься?» — «Да вот, — говорю, — отвечаю за короткошения. Но реально занимаюсь, чёрт знает чем». Он обрадовался: «Тогда переходи к нам. Нам срочно нужен начальник отдела короткошений». Я знал, что ММБ не совсем российский, а скорее международный банк, который был создан как первое совместное банковское предприятие (тогда было модно создавать совместные с иностранцами предприятия, это поощрялось властями). В ИМВ работали опытные специалисты. Я знал практически всё его российское руководство: В.Б. Судакова, Ю.Н. Кондратюка, Ю.В. Тверского. Все они были выходцы из Внешэкономбанка СССР. Кроме того что начальство ИМВ состояло из профессионалов, банк мог похвастаться своими акционерами. С российской стороны это были — Внешэкономбанк, Сбербанк и Промстройбанк. Иностранная сторона была представлена громкими названиями крупнейших банков мира, в которых меня тоже знали по работе. В результате разговора я написал заявление об уходе из Внешэкономбанка. Увидев моё заявление, Э.К. Нигметзанов, член правления ВЭБа и мой непосредственный начальник, возмутился, мол, я бросаю коллектив на произвол судьбы, и потребовал, чтобы я отработал положенные по закону две недели. В душе я его понимал и сочувствовал, но... сами понимаете.

Короткошения в ИМВ

В ИМВ (сотрудники банка называли его всегда ИМВ, а не ММБ, ММБ его звала посторонняя публика) я пришёл в марте 1992 года. Мне выписали пропуск за номером 125. Как и договаривались, предложили возглавить отдел короткошений, который вместе с дилингом входил в блок казначейства. Курировал его член правления и заместитель председателя Ю.Н. Кондратюк. Моё появление в банке совпало с процессом децентрализации внешней торговли страны. В постсоветской России ликвидировали монополию внешнеторговых объединений, и все кому не лень захотели торговать с Западом. Этому благоприятствовала огромная разница в ценах в России и других странах. За то, что у нас можно было купить за копейки, за рубежом предлагали кучу денег. И наоборот. Реализация дешёвых зарубежных товаров (в первую очередь ширпотреба) в России приносила баснословные прибыли. В то время открывались фантастические возможности для сколачивания сказочных состояний. Причём на чём угодно — от продажи компьютеров до реализации алюминия. Советский Союз держал цены на стратегическое сырьё стабильно высокими, а в свободной России торговля им превратилась в неконтролируемый процесс.

При этом коммерческие банки, как я уже говорил, ещё не умели считываться с иностранцами. На первых порах у них не было прямых

короткошений с зарубежными банками. Да и названия наших новых банков ничего не говорили их партнёрам. Соответственно, все участники внешнеторговых сделок пребывали в растерянности: как рассчитываться? Во все времена, начиная от сотворения мира, существовали две формы платежа. Один способ — наличными: грубо говоря, везти на телеге мешок с деньгами и передавать его за товар партнёру. Второй способ — безналичный: переводить средства через банковские счета (почтой, электронно). И ничего более совершенного человечество пока не изобрело. Поэтому новые участники внешнеэкономических связей, не важно, какие фирмы за ними стояли, устремились в банки. В свою очередь каждому из них, чтобы расплачиваться с зарубежными партнёрами, нужно было открыть счёт во Внешэкономбанке СССР, так как он был единственным из банков того времени, способным доставить платежи в любую точку земного шара. Так что в ВЭБе имели корсчета все без исключения банки.

Однако после объявления моратория Внешэкономбанк СССР показал всем фигу и счета заморозил. Попутно были заморожены и корсчета банков. Объявили, что если кто-то хочет продолжать обслуживаться, то пусть открывает новые, а со старыми разберутся со временем. Естественно, особенно возмущались банки с большими оборотами, на чьих счетах скопились приличные суммы. А что оставалось делать? Внешнеторговая деятельность ведь не могла просто так прекратиться. Надо было к кому-то приткнуться.

К моменту моего перехода в ИМВ он был совсем небольшим банком — особенно по сравнению с гигантским Внешэкономбанком СССР, через который всё ещё проводилось большинство расчётов по внешнеторговым операциям. Однако мой приход совпал с началом огромного наплыва в банк клиентов. Люди боялись, что во Внешэкономбанке СССР могут снова заморозить счета, поэтому искали другой надёжный банк для расчётов с границей. МБЭС и МИБ, сэвовские банки, тогда тоже испытывали трудности. И единственной альтернативой ВЭБу фактически был только Международный Московский Банк. Соответственно, его и предпочли. И началась запарка!

Наш банк занимал тогда небольшой особнячок в Камергерском переулке, а мы размещались в маленьком помещении над гаражом. Комнаты, предоставленные отделу, были маленькие. Сидеть было негде, поэтому мы не могли взять новых сотрудников. Их просто некуда было сажать. Мы перемещались по зданию, искали, где бы приткнуться. В течение всей весны и лета 1992 года с самого утра банк осаждали клиенты. Приходишь на работу и просто так войти в наш двухэтажный жёлтый особняк не можешь — перед входной дверью стоит плотная толпа людей. Смотрят на тебя волком, потому что, кто знает, может, ты конкурент, то есть такой же клиент, который хочет проникнуть со своими платёжками без очереди. На тебя набрасываются: мол, куда идёшь? Показываешь пропуск, доказываешь, что ты штатный сотрудник банка, и тогда начиналось совсем

другое — тебя со всех сторон начинают уговаривать, чтобы ты нашёл то или иное платёжное поручение. При этом стараются всучить в качестве презента коробку с банками растворимого кофе или другой дефицитный товар. В этих очередях стояли и представители банков, которые открыли у нас счета. Нашим покупателям продукции за рубежом уже никто не верил, поэтому требовали стопроцентной предоплаты.

Поскольку ИМВ не обладал тем количеством сотрудников и соответственно такими возможностями, как Внешэкономбанк, мы не могли быстро оформлять платежи, и в результате у нас скапливались огромные пакеты с платежами, целые бумажные мешки документов. Их следовало предварительно разобрать. Сейчас даже не верится, что мы вынуждены были официально указывать в тарифах, что обязуемся провести обычный платёж в течение пяти дней, а срочный — в течение трёх. Соответственно, юридические лица, клиенты наших банков-корреспондентов, должны были ждать ещё дольше. При этом были установлены большие тарифы за обслуживание — по срочному тарифу банк брал 100 долларов, а по обычному — 50. Солидные по тем временам деньги! Мы разослали циркулярное письмо, в котором указывались сроки платежей и тарифы.

Благодаря резкому наплыву клиентов банк стал расти, как на дрожжах. В 1992 году ИМВ показал фантастические результаты. У наших акционеров уже были дочерние банки в других странах Центральной и Восточной Европы, в том числе и в бывших социалистических, то есть наши сёстры. Например, в Венгрии уже давно работал Central-European International Bank — «дочка» наших иностранных акционеров Banca Commerciale Italiana, Credianstalt Bankverein и др. Акционеры сравнили показатели 1992 года по своим «дочкам» и ахнули. ИМВ оставил всех далеко позади. Никто не мог даже предположить, что мы получим такие прибыли и рост. Наш баланс вырос в 36 раз, достигнув 3,6 млрд долларов. По тем временам это было очень много. Все акционеры пришли в восторг. Правда, когда председатель правления В.Б. Судаков поставил вопрос об увеличении капитала и открытии филиалов, чтобы воспользоваться конъюнктурой, иностранные коллеги отреагировали очень сдержанно.

После переезда в Авиационный переулок у нас стало больше пространства для работы, и как следствие — увеличились объёмы операций. Сразу встал вопрос о замене нашей электронной системы Scan, которая обрабатывала все операции ИМВ, рассчитанной на их относительно небольшие объёмы. Изначально это была неплохая современная операционная система. Когда её внедряли, никто не мог представить, что банк будет развиваться такими темпами. Предполагалось, что ИМВ создаётся, чтобы обслуживать крупных иностранных корпоративных клиентов, которые будут работать с Советским Союзом. Каждый из акционеров должен был привлечь по несколько солидных компаний из своей страны, и этим бы банк ограничился. Но когда на нас обрушилась лавина расчётов, наша

электронная система, естественно, не выдержала. Выбором новой центральной ЭВМ и её внедрением, как и Scan руководил наш главный бухгалтер — член правления от Banca Commerciale Italiana г-н Альдо Лепори. Тогда мы остановились на «Майдасе» и быстро на неё переключились. Возможности банка резко возросли. Эта информационная система проработала много лет. Её заменили совсем недавно.

Бурный рост без конкуренции продолжался недолго — жизнь не стояла на месте, другие банки постепенно учились работать с клиентами, и вскоре у нас появились конкуренты, которые нас разгрузили.

Ещё одним ярко запомнившимся впечатлением периода либерализации экономики мне хотелось бы поделиться. Начало 90-х годов. Каждое утро я выходил из метро «Охотный Ряд», откуда до банка было минуты три пешком. Самое начало Тверской улицы было ещё более-менее чисто — до начала рабочего дня её успевали убрать. Здесь располагался один из самых популярных продуктовых магазинов — «Данон», где торговали «родными» французскими молочными продуктами. У меня было достаточно домашних забот (5 детей всё-таки), поэтому в обеденный перерыв всегда заходил в этот магазин, показывал удостоверение многодетного отца и брал весь дефицит без очереди. А тогда дефицитом считалось всё. Я же мог взять необходимое количество йогурта из Франции, хотя обычно больше одной упаковки в руки не давали. Это сейчас йогурт «Данон» производится в России и стал уже совсем не тем продуктом, а тогда он в страну ввозился. Появляясь на Тверской улице днём, я видел уже совсем иную картину: вдоль всего тротуара на деревянных ящиках сидели бабки и торговали всем чем угодно, вплоть до домашних вещей, которые можно было продать, чтобы прокормиться. Прямо на тротуаре на газетках лежали ножи, вилки, тарелки, вязаные носки. А когда я возвращался из банка вечером, Тверская была уже завалена мусором, оставшимся от торговцев, фонари не горели или в лучшем случае горели через один. Темно, пусто и только угрюмые люди, возвращающиеся с работы. Так выглядел в начале 90-х годов самый центр Москвы в ста метрах от Кремля. Тогда под Манежной площадью не было торгового комплекса, и безлюдная территория смотрелась мрачно и неуютно. Когда я заработал в ИМВ на свою первую машину, то как-то выехал на ней из Георгиевского переулка на Тверскую. Меня остановил милиционер, чтобы проверить права. Спросил: «Это ваша машина?» Я ответил: «Да, моя». «А вы где работаете?» — поинтересовался страж порядка. «В банке», — сказал я. Милиционер даже присвистнул от восхищения и с почтением произнес: «О, в банке. Это круто!»

Ещё одно яркое воспоминание. В тот период у нас открыл счёт один из чеченских банков. На нём скапливались доллары от экспорта. В конце концов накопилось порядка 5 млн долларов. И тут началась первая чеченская война. Мне пришла телеграмма от председателя этого банка. Он сообщал, что в банк попала бомба, документация уничтожена, и просил до его приезда не проводить по их счёту никаких операций. Я пред-

ложил его заблокировать. На дебет никаких платежей не делать, а если будут приходить деньги, отправлять их обратно, чтобы не накапливались. Естественно, большие суммы не поступали, только то, что успело прийти в первые дни боевых действий. Однако вскоре моим сотрудникам начали поступать звонки. Разные люди спрашивали, где их деньги, и грозились приехать, чтобы забрать их в наличном, как они думали, виде. Владельца банка они называли предателем чеченского народа. Естественно, мои сотрудники разговаривать с ними боялись. Юрий Николаевич Кондратюк тоже предпочитал, чтобы с агрессивными товарищами общался я. По утверждению звонивших, они были основателями того банка. Заодно утверждали, что представляют новую чеченскую власть. Ту, которую в России считали незаконной. Началась череда угроз в бесконечных письмах, телефонных звонках. Мы обратились в ЦБ с вопросом, что нам делать с этим счётом. В ответ — молчание. Они, конечно, сами тогда не знали ответа. Эта неопределённость, а вместе с ней и давление со стороны чеченских «бизнесменов» продолжались несколько лет. Периодически раздавался звонок, кто-то из наших сотрудников снимал трубку и шептал: «Опять чеченский банк». И я выслушивал очередные обвинения. Наконец из ЦБ пришёл циркуляр, направленный всем банкам, где были чеченские счета. В нём предписывалось в связи с подписанием хасавюртовских соглашений счета закрыть, а остатки перевести в ЦБ. В этот момент все перекрестились, деньги отправили и вопрос был снят с повестки дня.

В начале 90-х, несмотря на ненадёжность российских банков и сбои в их работе, со стороны Запада к России в течение долгого времени сохранялось вполне доброжелательное отношение. Перестройка, несмотря ни на что, продолжалась, хотя Горбачёв уже потерял власть. Лояльность иностранных банков выражалась в том, что они без проблем открывали счета своим российским коллегам. Для отечественного банка открыть счёт за границей в то время не составляло труда. В результате многие наши банки освоились на рынке, пооткрывали кучу счетов, научились делать платежи. Тот же Инкомбанк и другие с конца 1992 года стали сокращать свои расчёты через ИМВ.

Многие банки на Западе поняли, что они могут неплохо заработать на клиринговом обслуживании. Одними из первых оживились на нашем рынке европейские Deutsche Bank, Raiffeisenbank, Bank Austria, Dresdner Bank. В Америке с Россией активно сотрудничали Bank of New York, Bankers Trust и Republic National Bank of New York. Они в том числе снабжали Россию наличными долларами. Тогда возник огромный банкнотный бизнес. Всех интересовали только доллары. В России на банкнотах специализировалось несколько банков, и в первую очередь ТОКОбанк, МДМ-банк, Мосбизнесбанк, а также ряд других крупных банков. Обладая большим количеством клиентуры, и в том числе физических лиц, они регулярно ввозили большое количество валюты. В те годы Россия была гигантским пылесосом по наличной валюте. Никто не верил

в «деревянный» рубль, все хотели иметь под подушкой «зелёного» Бенджамина Франклина. Европейские банки не отставали и стали поставщиками местных валют — марок, франков, лир, фунтов. Евро тогда ещё не было.

Когда началось массовое поступление валюты в Россию, мы обратили внимание, что Bank Austria периодически рассылал по SWIFT сообщение, что, если кто-то хочет переводить платежи в Россию, может делать это через них. Тогда я решил проявить инициативу. Составил свифтовский бродкаст в виде MT 094. Так называются сообщения, направляемые веерно сразу во все банки мира — члены SWIFT. Бродкасты посылают через брюссельскую контору SWIFT. Ежедневно в каждый банк приходит куча таких бродкастов. Это практически как спам в Интернете. Мой бродкаст получился довольно объёмным. В предисловии я проинформировал, что ИМВ обладает большой сетью лоро счетов не только российских, но и банков бывших республик, следовательно, мы можем осуществить платежи других банков в любую точку территории бывшего СССР. Тем самым мы приглашали коллег вести расчёты с Россией через нас. Нам это было выгодно, потому что на наши счета в этом случае поступали деньги. Мы к тому моменту упорядочили систему лоро счетов, и если, допустим, приходило поручение от немецкого банка заплатить бенефициару на его счёт в Инкомбанке, мы кредитовали счёт Инкомбанка у себя в книгах, и потом Инкомбанк платил бенефициару. Наш банк при этом зарабатывал и на остатках, и на тарифах. В том бродкасте я перечислил все наши банки-корреспонденты вплоть до украинских и казахских, указал наши лоро счета в них и в какой валюте они их держат.

Наше преимущество состояло в том, что таких банков оказалось очень много, однако наш бродкаст уместился лишь на пяти листах. Когда его получили в головном офисе SWIFT, мне раздался звонок из Брюсселя. Сотрудница SWIFTа заявила, что они не могут разослать моё сообщение, потому что им запрещено распространять рекламные материалы. Я на хорошем французском, который ещё не забыл, объяснил ей, что к нам приходит большое количество обращений из западных банков в виде бродкастов, телефонограмм, телексов, звонков, факсов (компьютерные сообщения тогда ещё не вошли в повседневную практику). Все задают один и тот же вопрос: как нам произвести платёж в ту или иную точку бывшего Советского Союза. Просят помочь провести такие операции или хотя бы подсказать, как это сделать. Это было действительно так, я ничего не придумывал. Партнёры получали поручения произвести платёж в такой-то банк бывшего СССР, а где он находится и как с ним связаться, никто не знал. Я объяснил бельгийской даме, что мы и составили такой SWIFT, только для того, чтобы помочь зарубежным банкам. В конце концов убедил её, она отправила сообщение. Через несколько дней в банк пришёл счёт. Надо сказать, что посылка бродкаста стоит очень дорого — каждая страница 40 тыс. бельгийских франков, то есть

несколько тысяч долларов. В целом моё письмо потянуло на 36 тыс. долларов. Дело происходило в первой половине 1993 года, деньги большие. Сначала меня вызвал главбух Альдо Лепори, к которому пришёл счёт. Он как финансовый директор и главный бухгалтер следил за расходами. Спросил: «Что это вы там отправили?» Я объяснил, что к чему. Лепори посмотрел наш SWIFT и сказал, что целесообразность моего действия надо рассмотреть на правлении. Затем меня вызвал ещё и непосредственный начальник Кондратюк. Меня спасло то, что в течение предыдущих двух-трёх дней, пока счёт ещё не пришёл, банки уже успели прочесть наш SWIFT, и в банк посыпались звонки. Через нас начали поступать первые платежи. Моя идея сработала! В результате акционерам она тоже понравилась, все меня и мой отдел хвалили, говорили: «Молодцы, развиваете бизнес!»

Как корабль назовёте, так он и поплывёт

В это же время возникла путаница при переводе названий российских банков, например при составлении списков наших банков-корреспондентов на английском языке. Когда российские коллеги просили открыть у нас счёт, они писали соответствующее письмо: «Банк “Русский капитал” просит открыть счёт в такой-то валюте». Допустим, в немецких марках, фунтах, швейцарских франках или долларах США. При этом нам нужно было забить название банка в ЭВМ, причём на английском языке. Пишем Russian Capital. Однако вскоре выяснилось, что сложность в том, что некоторые банки имели в переводе похожие названия. Допустим, Русский банк развития и Российский банк развития. И там, и там используется одно слово — Russian. С этой же проблемой начали сталкиваться и зарубежные банки, работавшие на российском рынке. Банков было много, и мы первыми поняли, какая опасность нас подстерегает в будущем. И тогда я составил циркуляр, который мы разослали всем банкам, о том, что не откроем им счета до тех пор, пока они письменно не сообщат нам своё название на английском языке. Оказалось, что ни у одного банка не было официально лицензированного английского названия! Это сейчас ЦБ требует указывать его в уставных документах, а раньше никто о таких мелочах не думал. В 1993 году мы первыми потребовали это сделать. Нам ничего не оставалось делать — в банк переводили платёжные поручения, в которых текст шёл на латинице, поэтому приходилось разбираться, какой именно банк в документе имеется в виду. Ещё одной проблемой было то, что названия банков кто-то просто писал латиницей, кто-то делал его перевод. Мы выкручивались как могли, но, когда банк официально подтверждал своё название, мы снимали с себя всякую ответственность. Кстати, тогда сразу становилось понятно, чьё название удачно, а чьё вызывает иронию. Например, Кредобанк в английском написании звучал вполне благозвучно. Да и Инкомбанк по-английски можно было перевести как «доходный банк». Но в целом складывалась

безотрадная картина. Например, как объяснить иностранным партнёрам такие названия, как Первый профессиональный банк или Первый городской. Мы с моим замом Андреем Кравцовым смеялись: «А где второй республиканский? Или третий профессиональный?» С другой стороны, если посмотреть на названия банков в американской глубинке, где-нибудь в штате Юта, то там была та же ситуация. First Union National Bank — почему он first? Или другой банк разве не national? Придумать название не так просто, как многим казалось!

В связи с нелегальным названием у всех банков возникли операционные риски. Путаница привела к тому, что операционисты стали кредитовать не те счета. В частности, с этой проблемой столкнулся Bank of New York. Однажды они по ошибке перевели деньги в Нижний Новгород не тому банку, а тот фактически отказался их возвращать. В результате вице-президент американского банка Наташа Гурфинкель была вынуждена поехать в Нижний разбираться. Однако там ей сказали, что они ничего не знают, всё зачислено по правилам, поэтому сами виноваты. Такое случалось сплошь и рядом. В том числе и у нас в ММБ. Иногда мы неправильно кредитовали счета, но, чтобы их дебетовать, нужно обязательно запросить разрешение владельца. Хотя во времена кризиса наши иностранные банки действовали решительно и не церемонились с российскими партнёрами. Скажем, тот же Bankers Trust мог запросто дебетовать счёт без всякого предупреждения. Они делали set off (то есть снимали средства) без всякого разрешения. Допустим, ему кто-то должен, на корсчёт российского банка пришли деньги, возможно, срок погашения долга даже ещё не наступил. Может, он наступит только на следующий день. Однако Bankers Trust дебетует счёт. Такие факты позже, в 1998 году, стали довольно распространённым явлением. Мы также попадали в неприятные ситуации. Ю.Н. Кондратюк даже был вынужден звонить как-то Ричарду Бисену разбираться. Он занимал в Bankers Trust ту же должность, что и Наташа Гурфинкель в Bank of New York. То есть в должности вице-президента отвечал в корреспондентской группе за отношения с банками СНГ. Однако группа из Bank of New York обладала важным преимуществом — все её сотрудники говорили по-русски. Так получилось, что в неё входили либо бывшие эмигранты из Ленинграда, либо родившиеся в Америке выходцы из русских семей. В силу ряда обстоятельств они сконцентрировались именно в Bank of New York и им, конечно, было легче работать с соотечественниками. Поэтому хотя оба банка старались охватить всё пространство бывшего СССР, тем не менее среди клиентов Bank of New York было больше банков России, а многие банки Украины, Белоруссии, Казахстана и Средней Азии работали через Bankers Trust. Повторяю, в то время американцы охотно открывали счета всем нашим банкам.

Однако вскоре у зарубежных банков начались проблемы на российском направлении. В том числе из-за нечестности наших соотечественников, путаницы с названиями наших банков и пр. Как я уже говорил, если за

рубежом неправильно кредитовали счёт, из России деньги им часто не возвращали. Конечно, негативную роль в испорченных отношениях сыграла необязательность многих российских банков, их непрофессиональная работа, халатное отношение к выверке счетов. Мы в IMB тоже страдали от этого. Есть такое выражение «выверка счёта» — reconciliation of the account. Банк, имеющий где-то счёт, должен контролировать его по своему ностро счёту, регулярно проверять, правильно ли коллеги дебетовали или кредитовали. Мы обратили внимание, что даже при кредитовании или дебетовании счёта того же, скажем, Мосбизнесбанка, где работали, кстати, очень грамотные люди (бывшие сотрудники Внешэкономбанка), через долгое время после операции мы могли получить письмо, в котором нас спрашивали про операции годичной давности. Однажды они прислали нам претензию: два года назад вы должны были зачислить нам 3 млн долларов, где они? Та претензия Мосбизнесбанка меня возмутила. Солидный банк, огромная сумма, а спохватились только через два года. Иногда такие послания, правда, на менее крупные суммы приходили и от других банков.

После случая с Мосбизнесбанком я не выдержал и сказал А. Кравцову: «Пора заняться воспитанием российских коллег. Давай разошлём им предупреждение». Основные ошибки случались из-за путаницы в названиях банка, к тому же при больших объёмах работы неизбежно случались проколы. Если IMB неправильно кредитовал счёт, то, чтобы получить свои деньги обратно, мы должны получить разрешение от банка-партнёра, но, пока мы посылали запрос, банк эти деньги уже куда-то переводил или пускал в оборот — только их и видели. Поэтому мною было принято решение дебетовать без согласия, если будет обнаружена ошибка. Но предварительно, как честные люди, разошлём соответствующее письмо. Мы написали, что IMB не сомневается, что партнёры делают выверки и следят за своими счетами, поэтому если мы неправильно зачислим им сумму, то будем дебетовать счёт без их согласия. Это, конечно, противоречило международной практике, но и практика российских банков тоже много чему противоречила. В то время, я считаю, такой шаг с нашей стороны был оправдан.

Письмо, естественно, банкам не понравилось. К примеру, коллега из Автобанка И.Е. Бушуева сказала, что после такого условия вынуждена переориентироваться на другие иностранные банки. Конечно, её можно было понять, но, с другой стороны, что было делать нам, если коллеги не хотели следить за своими счетами, не выверяли их.

После того как иностранные банки стали терпеть убытки из-за халатности и ошибок российских партнёров, у них возникло охлаждение к молодой российской банковской системе. Если до 1995 года иностранцы открывали россиянам счета по первому требованию, то после первого кризиса процесс резко затормозился. А уж 1998 год вообще положил конец «оттепели». Тогда многие зарубежные банки вообще закрыли российские корсчета. И сейчас открыть счёт в Америке или

Европе для среднего, а тем более мелкого банка практически невозможно. От вас потребуют пройти так называемый комплаенс-контроль. От слова comply — «соответствовать». Придётся доказывать, что вы не верблюд, собирать кучу бумажек — от фотокопий паспортов всех руководителей банка до выписок из их лицевых счетов в ДЭЗе. Никогда не знаешь, что им придёт в голову от вас потребовать. Так что за минувшее десятилетие окошко для российских банков на Западе превратилось в узкую форточку.

На заре развития рынка межбанковских кредитов

Все знали, что у ИМВ в отличие от других банков были свободные валютные средства. В период первоначального накопления капитала в России вопрос о том, как создать активы, чтобы кого-то кредитовать, не стоял. Главной проблемой было, где найти пассивы, потому что из рубля тогда можно было запросто сделать десять, а из доллара и того больше. Банки обращались к нам с просьбой дать им в кредит валюту. Благодаря стремительной инфляции её наличие позволяло делать деньги буквально из воздуха. Банки работали по общеизвестной схеме: если клиент держал у тебя рублёвые счета, ты приобретал на эти рубли доллары. Через неделю или месяц, когда он требовал свои рубли, то есть давал поручение кому-то заплатить ту или иную сумму, ты переводил свои доллары обратно в рубли и выполнял задание клиента, но в результате изменения курса за тот период у тебя этих рублей становилось гораздо больше. Твои доходы росли только за счёт обесценивания рубля!

К нам приходили все, даже сотрудники успешного Инкомбанка. Ребята там были молодые, активные. Помню, кто-то из них протянул мне визитку. Читаю: «Управление пассивов». Название тогда звучало не слишком благозвучно. При встрече присутствовал мой начальник Кондратюк. Инкомбанковцы попросили: «Дайте нам валюту. Мы знаем, во что её вложить, чтобы получить очень большой доход. Вы всё равно такого не получите, а так и вы, и мы заработаем». В то время ещё не было практики межбанковских кредитов, соответственно, не было и лимитов на банки, поэтому была практика одалживать деньги коллегам в форме кредитной сделки или ссуды.

Таким образом постепенно возникала потребность в межбанковских кредитах — у одних банков накапливались ресурсы, у других их не было. Межбанковский рынок начался с небольших банков, которые были вынуждены в самых различных формах работать друг с другом. Центральный банк тогда ещё не успел разработать рекомендации и требования по межбанковским соглашениям, поэтому заключать их было необязательно. Правила появились позже, уже после череды кризисов — когда банки перестали платить друг другу, и ЦБ пришлось срочно что-то придумывать. Все быстро поняли, что отношения должны быть договорные, оформленные юридически правильно.

В один прекрасный день ко мне пришла сотрудник нашего казначейства, заместитель Сергея Трошина — Лариса Тюхтина. Она сказала, что пора устанавливать лимиты на банки, активно работающие на рынке. У нас для выдачи межбанковских кредитов уже был запас средств. Мы могли размещать валютные депозиты в ведущих российских банках и в случае необходимости привлекать их рубли. В то время ИМВ на 90% был банком с иностранной валютой. Его рублёвая часть баланса стала расти позже. Так что у нас была валюта, а у партнёров — рубли. Соответственно, возникал взаимный интерес. Во-первых, в конверсионных операциях, а во-вторых, в связи с тем, что начала работать биржа и мы были заинтересованы в рублёвых депозитах — нам постоянно требовались рубли. По этой же причине иностранные банки в России до сих пор испытывают недостаток рублей и избыток валюты.

Мы с Тюхтиной сели и раскидали предполагаемые лимиты по основным на то время крупным участникам банковского сообщества, как Альфа-банк, Инкомбанк, Кредобанк, банк «Столичный». Российские банки тогда ещё не знали, что такое лимиты, а мы, прошедшие школу Внешэкономбанка, знали. Я тогда спросил: «Какие суммы предполагается устанавливать?» Лариса ответила, что исходить надо из баланса и потребности ИМВ. Тогда мы приблизительно прикинули, сколько нам нужно. Оказалось, от 5 до 30 млн долларов на банк. Пошли с нашим списком к Кондратюку, однако он замахал руками: «Вы что, с ума сошли давать такие суммы?!» После этого мы их уменьшили в десять раз. И правильно сделали, потому что давать ещё не состоявшимся банкам миллионы долларов просто смешно. В результате мы установили лимиты от 100 тыс. до 2 млн максимум на каждый банк. Я подготовил соответствующую бумагу, её рассмотрели на правлении и лимиты утвердили. Это происходило уже в здании ИМВ в Авиационном переулке, куда мы переехали во второй половине 1993 года. К тому времени межбанковский рынок уже существовал, но ИМВ не сразу стал его участником. На этом рынке успели активно себя зарекомендовать в качестве организаторов такие структуры, как Межбанковский финансовый дом, банк «Деловая Россия» и др.

Первый кризис 1993 года разразился из-за того, что ряд банков не выполнил свои обязательства по межбанковским кредитам. К счастью, его последствия не имели большого влияния на банковскую систему, поскольку рынок был ещё не слишком развит. Более ощутимые потрясения система испытала в 1995 году. К этому времени межбанковский рынок надувался как пузырь. Весь период между кризисами росли объёмы операций, никто не обращал внимания на лимиты. К счастью, в ИМВ к ним относились серьёзно. У нас существовал чётко обозначенный круг партнёров. В отличие от банка «Деловая Россия» мы с кем попали не работали. Даже не вели с подозрительными клиентами обычную коммерческую деятельность — так называемую *normal banking practice*. Мы сосредоточились на межбанке, понимая все опасности, которые он

несёт, и это позволяло зарабатывать большие деньги. Я посещал всех наших партнёров, встречался с их руководством. Делать это было легко, так как повсюду работали знакомые. Следует сказать, что столпами межбанка в середине 90-х годов были Автобанк, Мосбизнесбанк, Инкомбанк и др.

Кризис 1995 года не проявился неожиданно, он назревал постепенно. Но любому кризису нужна искра, от которой он разгорается. Начальным его толчком стали неполадки в электронной системе Мосбизнесбанка. Ничего страшного в этом нет, такое периодически случается. Что-то у них затормозилось, они не смогли заплатить кому-то крупную сумму — и пошло-поехало. Катализаторами процесса стали Межрегионбанк и Мытищинский и Лефортовский коммерческие банки. В конце концов с Мосбизнесбанком ничего не произошло, а вот банк «Деловая Россия», а за ним и другие банки, в том числе и Всероссийский биржевой рухнули. Перед самым кризисом я вёл переговоры об очередных операциях со своим знакомым из Межрегионбанка. Это был крупный банк с большим количеством клиентов — за счёт их средств он держался на плаву. Правда, одна его рука загробала множество денег, а другая пускала их на ветер. Когда я встречался с потенциальными партнёрами, то всегда старался зайти к ним в банк, посмотреть, что там творится, почувствовать его ауру. Я предложил знакомому: «Пригласи меня к себе, а то мы даём вам деньги, лимит на вас открыли, но я так ни разу у вас и не был». Однако коллега ни в какую не соглашался это делать и всё время приглашал меня на переговоры в ресторан. Мне это было подозрительно. И действительно буквально через несколько дней в апреле 1995 года там начались проблемы*. У нас на Межрегионбанк был открыт небольшой лимит, поэтому я позвонил знакомому и сказал: «Приезжай, надо что-то решать». У них был открыт наш счёт, на который шли поступления. Коллега приехал, в результате переговоров мы заставили руководство Межрегионбанка подписать бумагу, что все поступления будут идти в счёт погашения долга. Буквально через два-три дня банк погасил свой долг, но денег, чтобы рассчитаться с другими банками, у него уже не хватило. Так что, слава Богу, мы тогда выкрутились, не потеряв ни копейки. А вообще по большому счёту любой кризис играл на руку ММБ. После каждого финансового потрясения нас накрывала очередная волна клиентов. В эти периоды в банк обращалось много в том числе и частных лиц. Но услуг розницы мы тогда не предоставляли. Мы открывали счета физическим лицам разве что в порядке исключения, если просила очень важная персона, представляющая того или иного нашего крупного клиента. Мы обслуживали только корпоративных клиентов и банки. Бизнес в основном был или расчётный, или на кредитовании. Естественно, у нас было желание развивать классический

* Невозврат Мосбизнесбанком тогда кредитов пробил на межбанковском рынке брешь в 500 млрд рублей. Крупномасштабный кризис начался 24 августа 1995 года. Банки тогда создавали между собой своеобразные «клубы межбанковского кредитования», в которые входили банки, доверяющие друг другу. — *Прим. авт.-сост.*

банковский бизнес в виде кредитования клиентуры, значительно увеличивая его в объёме. Однако в условиях нестабильности того времени выдача кредитов была связана с большими рисками. Многие клиенты могли в любой момент исчезнуть, что, собственно, иногда и случалось. Так что нельзя сказать, что всё шло прекрасно. Тем не менее банк бурно развивался за счёт обслуживания большого числа серьёзных клиентов и высоких тарифов. В банковском сообществе мы занимали привилегированное положение этакого полумонополиста — особенно в валютном секторе рынка. За счёт этого у нас в 90-е годы была прекрасная жизнь. Всё было неплохо, в том числе и на моём направлении — количество наших банков-корреспондентов увеличивалось в геометрической прогрессии. Мы работали более чем со ста иностранными банками уже ко времени открытия первых счетов российским банкам.

О Геращенко

Когда из ГИМВ ушёл Судаков и председателем стал Геращенко, для меня мало что поменялось, потому что я уже работал под руководством Виктора Владимировича во Внешэкономбанке и хорошо его знал. Он был начальником моего управления. Конечно, Виктор Владимирович меня отлично помнил. Он был демократичен и во Внешэкономбанке, никогда не задибался, не относился пренебрежительно к своим коллегам, какого бы ранга они не были. Всегда подходил к подчинённым и здоровался за руку как с равными. Никогда и нигде не появлялся в сопровождении охранников. Когда он в третий раз стал председателем ЦБ, я работал уже в ММБ. Здания обоих банков располагались по соседству. Однажды летним солнечным днём я прогуливался во время обеденного перерыва. Смотрю, он медленно едет на «Мерседесе» по Рождественке, сидя рядом с водителем на переднем сиденье, без всякой охраны. Заметив меня, он помахал мне рукой.

Во время работы ММБ никаких привилегий у него не было. Сотрудники с удивлением наблюдали, как он спокойно ходит в одиночестве по улицам в то время, когда другие банкиры ездят на бронированных джипах в сопровождении целой кавалькады автомобилей, набитых вооружёнными до зубов людьми. Взять хотя бы того же Владимира Гусинского или руководство ОНЭКСИМБанка. Каждый их выезд напоминал военные учения или манёвры. В ММБ к Геращенко можно было запросто зайти в кабинет, конечно, если у него не было посетителей.

Виктор Владимирович в первую очередь — государственный банкир. Он мыслит в основном макроэкономическими категориями. Когда случился дефолт 1998 года, при мне ему позвонил председатель Совета Федерации Е.С. Строев. У меня тогда мелькнула мысль, что не иначе как наш шеф опять станет председателем ЦБ. Однако я подумал, что невозможно войти в одну и ту же реку дважды, что уж говорить о том, чтобы сделать это

в третий раз. Тем не менее Виктору Владимировичу это удалось. Он сказал тогда, помнится: «Если не я, то кто?!»

Не представляю, чтобы Виктор Владимирович когда-то повысил на кого-то голос, накричал. Не то чтобы он неизменно излучал добродушие, но Геращенко всегда выглядел уравновешенным. В редких случаях в нём чувствовалось раздражение, и тогда он мог поторопить, сказать что-то вроде: «Ну что вы там ушами хлопаете?»

Я проработал в Международном Московском Банке с 1992-го до ноября 1998 года. Ушёл из ММБ после дефолта. К тому времени внутри банка обстановка резко изменилась. До того в банке царила комфортная атмосфера взаимовыручки. Ей способствовала малочисленность коллектива, его сплочённость. Все сотрудники друг друга знали и при необходимости охотно приходили на помощь. В результате банк успешно развивался. Кризис изменил многое. Связанные с ним потери насторожили иностранных акционеров, естественно, стало меньше свободы, появилось много запретов, то и дело поднимался вопрос о сокращении штатов. Таким образом, обстановка внутри банка ухудшилась и отношения между сотрудниками обострились. Мне пришлось решать: либо оставаться в ММБ, либо уходить. Не секрет, что подобная ситуация была в большинстве уцелевших банков.

За свою банковскую жизнь я сменил всего три банка. Хотя знаю своих коллег, которые каждый год меняют место работы. К счастью, мне везло. Каждый раз, когда я приходил в банк, он начинал бурно развиваться. Конечно, я не связываю это с моими скромными стараниями, просто я заставлял эти банки, когда в их жизни наступал благоприятный период. В 1972 году я попал во Внешэкономбанк, когда в стране началось активное развитие внешней торговли. ММБ в 1992 году тоже стартовал, как ракета. Поэтому в 1998 году я хотел сделать правильный выбор. Моё внимание привлекли два банка — Газпромбанк и Банк Москвы. Я считал их наиболее перспективными. В Банке Москвы работал зампредом мой бывший коллега по ММБ Андрей Доценко. На новом месте он курировал работу казначейства. Я ему позвонил, чтобы поинтересоваться, как у него идут дела. И он ответил, что банку нужен начальник управления короткошней. Причём предупредил, что в работу надо включаться немедленно. Таким образом, мне не удалось даже отгулять отпуск. Пришлось сразу браться за дело. Тогда это был ещё молодой банк, со слабой ликвидностью, поэтому после кризиса ему пришлось нелегко.

Ирина Владимировна
Виноградова

Работать в банке мне было интересно и психологически комфортно

В банковской системе Советского Союза было занято относительно немного людей, поэтому для обеспечения кадрами государственных банков достаточно было всего двух или трёх учебных заведений. В основном их готовил Московский финансовый институт и один факультет Московского государственного института международных отношений МИД СССР (МГИМО). Так что мы все, банковские работники, по большому счёту «из одного гнезда». Я, в частности, окончила валютно-кредитное отделение экономического факультета МГИМО. Практику проходила в валютно-кредитном управлении Внешторгбанка СССР у О.П. Тетерского. В 1975 году я окончила институт, и мне предложили по распределению внешнеторговое объединение «Медэкспорт», которое входило в систему Министерства внешней торговли. Женщине там была уготовлена стандартная участь: первые два года работать в Москве, потом на три года уехать в какое-нибудь торгпредство инокорреспондентом. Инокорреспондентами в то время называли старших сотрудников торговых представительств, в задачу которых входила работа по оформлению контрактов и ведение переписки.

Практику во Внешторгбанке мы проходили втроём. Кроме меня ещё два моих сокурсника: Андрей Ачкасов, который в 90-е годы стал первым заместителем председателя правления Внешэкономбанка, и Сергей Лазарев, вскоре уехавший работать в одну из международных организаций. Распределение во Внешторгбанк не считалось счастливым билетом, выпускники туда не рвались. В банке зарплаты были низкие, перспективы поехать за границу, особенно у дам, практически нулевые. Не то что в Минвнешторге, где выезжал каждый второй. Правда, исключением считались подразделения, связанные с иностранными кредитами и совзагранбанками. Но я всё-таки решила попроситься на работу во Внешторгбанк.

Меня распределили в Управление расчётов по экспорту к Лидии Александровне Аксёновой. Проработала я там 16 лет. Несмотря на высокую текучесть кадров, в управлении сохранялся костяк квалифицированных работников, которые не только передавали опыт работы, но и прививали навыки чёткости, дисциплины, так необходимые банковским работникам. За первые два года быстро сделала карьеру — доросла до руководителя группы. Мне повезло, потому что это была группа документарных гарантий, связанных с коммерческими контрактами с развивающимися стра-



**Ирина Владимировна
Виноградова**

1975–1988

Экономист, главный экономист экспортного управления Внешторгбанка СССР

1988–1992

Заместитель начальника, начальник отдела В/О расчетов по экспорту Внешэкономбанка СССР

1992–1993

Главный эксперт контрольно-ревизионной службы Международного Московского Банка

1993–1994

Заместитель начальника операционного управления Международного Московского Банка

1994–1996

Заместитель главного менеджера управления бухгалтерии Международного Московского Банка

1996–1999

Заместитель главного бухгалтера Международного Московского Банка (с 2007 года — ЮниКредит Банка)

1999–2007

Член правления ЮниКредит Банка

нами. Мне достался ответственный участок — морские гарантии. Если советское судно попадало в аварию и застревало в зарубежном порту для ремонта или по другой причине, надо было срочно направлять в этот порт банковскую гарантию, что наша страна оплатит все предоставленные кораблю услуги. Времени на такую операцию отводилось немного — не больше 24 часов. Работа мне нравилась прежде всего тем, что она не была однообразной, в каждом случае ситуация оказывалась различной. Тогда я узнала все документарные формы расчётов, включая гарантийные операции. Да и география нашей деятельности была невероятно обширная.

В 1987 году наш банк, как и, наверное, многие учреждения того времени основательно перетасовали, и мы стали называться Внешэкономбанком. Во времена перестройки и ускорения мы, банковские специалисты, стали более востребованы. В то время в результате либерализации на внешний рынок стали выходить все кому не лень. Стало ясно, что с экономическими знаниями дело обстоит хуже некуда. До сих пор не понимаю, как могли так провести либерализацию внешнеэкономической деятельности. Создавалось впечатление, что отменялись все институты управления внешней торговлей, которые мешали директорам заводов, но не организовались новые, призванные регулировать экономические отношения в изменившейся обстановке. Нам «сверху», из Внешэкономбанка, было особенно видно, что люди, которым разрешили выходить на внешний рынок, не разбираются в элементарных вещах. Из-за искусственно созданного курсового дисбаланса рубля и валюты экспортёры понятия не имели, по какой цене они должны были продавать свою продукцию, и она в результате уходила за границу за бесценок. Причём даже не потому, что советские торговцы жутко воровали, а просто по причине их незнания конъюнктуры.

Специалисты банка, в том числе и я, много ездили по стране и проводили ликбез: читали всем желающим лекции о международных расчётах. Одновременно нам посыпались просьбы от различных фирм проконсультировать их по внешнеторговой деятельности. Помню проект разработки казахских нефтяных месторождений. «Контракт века» принесли на экспертизу 30-летним девчонкам, и мы внимательно его изучали. Я удивилась, что наши заказчики вообще не понимали, о чём в предложенном им документе идёт речь. Они даже не могли сами сформулировать условия приемлемого для них контракта. Повторяю, первые предприниматели в коммерческом отношении оказались абсолютно безграмотными.

В качестве зампреда банка наш участок курировал В.А. Дровосеков. При обсуждении решений, на наш взгляд, шедших вразрез с элементарной логикой и практикой, было понятно, что возможности в их корректировке очень ограничены. Высшее руководство исходило из принципа: если решение принято, то либо ты его выполняешь, либо уступаешь место тому, кто будет это делать вместо тебя.

Зампред нашего банка Т.И. Алибегов пытался через Внешэкономбанк создать некую структуру, которая бы занималась валютным регулированием и таможенным контролем. Я входила в соответствующую рабочую группу. Мы вместе с таможенниками ездили во Францию, изучали их опыт валютного контроля. Хотели навести в этой сфере порядок.

В конце 80-х годов, когда начали создавать совместные предприятия, в государственных структурах сохранялась стабильность, поэтому уходить в неизвестность никто особо не стремился. В 1990 году моему мужу, связисту по специальности, предложили перейти на работу в создававшуюся тогда советско-американское совместное предприятие «Совинтел». Когда мы в семье обсуждали это предложение, решили: «Ты иди на разведку, а я останусь в госструктуре. Тем самым мы поделим риски».

В 1990 году во Внешэкономбанке всё ещё было нормально, но уже в 1991-м стало понятно, что существуют проблемы и происходят необъяснимые вещи, существующий механизм сломался. Коммерческие банки, которые росли тогда как грибы после дождя, начали переманивать к себе наших людей. Каждый день мне звонил кто-то из моих многочисленных знакомых с предложением перейти на работу в самые разнообразные банковские структуры. Но я отказывалась, так как не испытывала в этом потребности. Всё устраивало: и работа, и должность, и зарплата. Кроме того, в то время для сотрудников новых банков постоянно организовывали семинары по внешнеэкономическим расчётам, которые меня приглашали вести, было интересно, так как было много встреч, да и дополнительный заработок был не лишним.

На поиски нового места работы тем не менее вскоре подвигла меня не финансовая необходимость, а то, что во Внешэкономбанке стало совсем скучно и бесперспективно. Было заметно, что колосс начинает разваливаться изнутри.

Итак, следовало выбирать место своей дальнейшей деятельности. Во многих банках сидели мои бывшие коллеги, выходцы из Внешэкономбанка. В результате переговоров у меня отфильтровались два предложения, которые я всерьёз рассматривала: Конверсбанк и банк «Восток-Запад». Продолжая думать о своём будущем, я совершенно случайно встретила на улице заместителя председателя ММБ Ю.В. Тверского. Рассказала ему, что хотела бы сменить обстановку. На что Юрий Владимирович предложил мне зайти к ним в банк, потому что им нужен аудитор. Так у меня появилось третье предложение, на котором я в конце концов и остановилась. Подала заявление об уходе из ВЭБ и перешла в ММБ на должность внутреннего аудитора. Это был 1992 год. Принимал меня на работу глав-

ный бухгалтер банка итальянец Альдо Лепори, отвечавший тогда за это направление. Всё пришлось познавать фактически с нуля. Самым увлекательным делом стала учеба on the job training, у нас это называется без отрыва от производства. Через неё в ММБ проходили все сотрудники. Инициаторами выступали иностранные акционеры. Они знакомили нас с новейшими практиками и процессами в области аудита, бухгалтерского учёта, отчётности.

До 1992 года банк был небольшой, в нём работало около ста человек. Мне выписали пропуск за номером 126. Как раз в это время к нам стали переходить клиенты Внешэкономбанка, который заморозил операции, и из-за резкого наплыва клиентов в нашем банке возникла неразбериха. Ресурсов не хватало, платежи мы задерживали, документы терялись. Это было естественно, ведь изначально не планировалось, что ММБ будет операционным банком. Его структура, штатное расписание и численность сотрудников были запрограммированы для выполнения совсем других функций. Вскоре мне предложили помочь в работе операционного отдела. В нём работало всего 10–12 человек, возглавлял его В.А. Крюков. Этот блок, включающий бухгалтерию и кассу, также подчинялся главному бухгалтеру. Остальные члены правления в нашу работу не вмешивались. Несмотря на то что Лепори был способным и организованным человеком, у него для выполнения всех задач элементарно не хватало рабочих рук. Спустя какое-то время посыпались жалобы от клиентов. Их можно было понять: у нас в Камергерском переулке даже не было предусмотрено специального операционного зала — его функции выполняла комната 26 квадратных метров, где сидел наш отдел и куда нельзя было поставить дополнительный стол и стулья для клиентов. Я уже не говорю о помещении для клиентов.

В аудите я долго не задержалась. Лепори зашивался, и, чтобы упорядочить работу его подразделения, меня фактически назначили его заместителем по операционным вопросам. Из-за огромного количества операций пришлось думать, как структурировать процесс. К счастью, руководство достаточно быстро стало принимать меры. Арендовали новое помещение в Авиационном переулке и для нас в 1993 году там открыли операционный зал — на мой взгляд, лучший за всё время существования банка. Его оборудовали по американской системе в актовом зале института. Это было одно большое открытое пространство. Для меня как руководителя это было очень удобно.

В Авиационном переулке ММБ разместился на двух этажах. Туда переехало операционное подразделение, управление ИТ, документарный бизнес, архивы, аудит, риски и дилерский зал, который находился рядом с нами. Новые площади позволили также наконец открыть кассу с хранилищем и начать кассовое обслуживание клиентов, которого ранее не было. До переезда в Авиационный переулок мы имели дело только с безналичными рублёвыми расчётами клиентов. В результате у нас появился полный спектр рублёвого обслуживания. Подразделение, которое ими занималось, развивалось эмпирическим путём. Сначала оно обслуживало

торги на Московской межбанковской валютной бирже, но вскоре мы поняли, что на одних валютных операциях далеко не уедешь, и постепенно стали активизировать рублёвые операции. В конце концов, благодаря этому смогли приглашать клиентов на полное расчётное обслуживание, а когда появился кассовый узел, то и на кассовое. В моём ведении как раз и находилось операционное подразделение, включая бэк-офис и кассу. В Авиационном мы прожили до 1995 года, пока не переехали в новое здание на Пречистенке.

Операционный отдел состоял из молодых ребят, только что окончивших институты. До прихода на работу практики они не имели никакой. Руководители направлений на два-три месяца съездили на стажировку в банки-акционеры. Единственным человеком, который имел большой опыт работы, был Владимир Алексеевич Крюков. Молодёжь, однако, оказалась способной, активной, всё схватывала на лету. Правда, одновременно задорной и безалаберной. Все знали друг друга ещё по институтам. Могли вместе выскочить на улицу попить пива, но потом продолжать работу до тех пор, пока их не выгоняли айтишники, которым надо было заканчивать день в автоматизированной системе. Тем не менее работы было столько, что всё равно не успевали всю её сделать. Мне приходилось молодёжь не столько учить, сколько организовывать и дисциплинировать. Я показывала им, как правильно распределить дневную работу, организовать рабочее место, вести переписку. Следила за тем, что надо сначала закончить все операции и только после этого отмечать чей-то день рождения. А главное — принимать решения, предварительно проанализировав ситуацию.

Объём информации рос как снежный ком, и вскоре выяснилось, что наша информационная банковская система SCAN IBS не справляется с выполнением всех операций. Когда я пришла в банк, система уже стояла — её создали на основе разработок какого-то скандинавского банка. Многие наши специалисты ездили в Лондон и учились на ней работать. Система не была ни мощной, ни современной, но в то время для России действовали ограничения по закупке импортного электронного оборудования и большого выбора не было. Однако оказалось, что в 1992 году операции выросли настолько, что имеющаяся у нас машина просто уже не тянула. Приняли решение перейти на другую систему и новую технику. Поскольку этими вопросами заправлял главный бухгалтер Лепори, в чьём ведении было IT, он организовал некое подобие тендера. В 1993 году Владислав Борисович Судаков подписал распоряжение о создании рабочей группы, куда входили представители большинства подразделений банка, — всего человек десять. Мы отсмотрели несколько программ, причём выезжали в банки, где они использовались, чтобы с ними ознакомиться. Для нас специально устраивали презентации. Начали с ABC Banca Commerciale Italiana, которую предложил Лепори, поскольку был с ней знаком, и закончили поездкой в Лондон, где познакомились с работой системы MIDAS. В итоге на ней и остановились. Установили и освоили программу в рекор-

дно короткие сроки — меньше чем за год, в июле 1994 года уже полностью на неё перешли. Я входила в рабочую группу по внедрению, и для меня это был не только первый опыт взаимодействия с айтишниками, но и показательное и очень ответственное выступление нашей команды. Проект вели англичане — продавцы и разработчики системы. Они продемонстрировали высший пилотаж. У них была цель — сдать систему в срок, и они её достигли. Попутно они обучали наших сотрудников работе с программой, а нередко даже выполняли за нас некоторую работу. Лепори был волевым человеком и жёстко контролировал процесс. Англичане спешили ещё и потому, что у них был материальный стимул — за запуск программы в срок им полагались бонусы.

От нас потребовались колоссальные усилия, чтобы выполнить намеченное. Наши ребята были тогда молоды и проявляли чудеса энтузиазма. Вкалывали по 12, 14 и то и больше часов в сутки. Не за страх, а за совесть. Причём никто не платил им сверхурочные, а зарплата была не очень уж большая. Просто было интересно, все поддерживали друг друга, делились опытом. Удалось создать тёплую, я бы сказала, семейную атмосферу. На молодёжь было приятно смотреть, все наперебой выдвигали различные свежие идеи.

Однако вскоре после этого случилось то, чего никто не ожидал. Когда мы внедрили систему, команда со всеми своими знаниями снялась с насиженного места и перешла на работу в ОНЭКСИМ Банк. А в рабочую группу, естественно, входили очень способные ребята. Само собой, их элементарно перекупили. Было неожиданно и обидно.

Но оказалось, что глаза боятся, а руки делают. Несмотря на то что костяк коллектива от нас ушёл, особых проблем в банке не возникло. Система прекрасно работала, и даже в отсутствие этих светлых голов удалось достаточно быстро восстановить те знания, которые ушли в головах умников. Пришли новые талантливые люди, которые продолжили работу на внедрённой системе и стали её развивать. Операционное подразделение к тому времени выросло до 30 человек.

Между тем объём операций со средствами клиентов оставался непомерно большим. Мы стали выбирать наиболее выгодных. Иностранцы удивились: «Как вы можете?! Надо привлекать и обслуживать всех желающих!» Кроме того, Центральный банк потребовал увеличить пропорционально объёму операций капитал ММБ. А вот на это иностранные акционеры уже не готовы были идти.

Надо сказать, что в тот период у нас рос объём портфеля клиентов и клиентских средств, на межбанковском рынке вообще не было конкуренции. Вплоть до того, что ни один банк не мог элементарно обеспечить иностранный платёж. Потом один за другим стали появляться вполне солидные банки. Такие как, например, Инкомбанк. Туда пришла мой руководитель по Внешэкономбанку Роза Ивановна Маркова да ещё захватила с собой несколько специалистов. Стали заниматься тем же в МЕНАТЕПе, ОНЭКСИМ Банке, Кредо-банке и других. Такие банки достаточно быстро смогли создать нам конкуренцию. И когда появились возможности для

нормального обслуживания в других банках, народ стал рассасываться, перераспределяться, клиенты также стали набираться опыта.

Что касается драконовских тарифов, которые мы ввели, то в те годы они никого не пугали, и даже самые мелкие клиенты готовы были их платить, потому что надо было где-то рассчитывать с иностранными партнёрами. Тогда ведь ещё действовали первобытные условия расчётов. С российских фирм иностранцы брали стопроцентный аванс. Только после его получения нам поставляли продукцию. Если требовалось что-то приобрести за рубежом, другого выхода не было. Причём никаких документарных форм расчётов и сложных контрактов вообще не существовало. Требовали деньги вперёд, как в книге «12 стульев»: утром деньги — вечером стулья. По-другому никто с нами не работал.

В середине 90-х, когда другие банки создали необходимую для обслуживания базу, произошло перераспределение клиентов. Важную роль стали играть тарифы. Именно тогда нам пришлось повернуться лицом к клиенту, мы поняли значение и рублёвых операций.

Период бурного роста и становления закончился, и Международный Московский Банк встал на путь эволюционного развития. Мы уже озаботились тем, чем привлекать клиентов. Качество обслуживания у нас было на европейском уровне, но и тарифы высокие. Так что мы уже не были так конкурентоспособны, как раньше. Вокруг была ключом банковская жизнь.

В 1995 году главный бухгалтер Лепори уехал в Италию, и Алексей Вениаминович Попов стал главным бухгалтером, а я по-прежнему была заместителем и отвечала за операционную часть.

Вклад Алексея Вениаминовича в деятельность ММБ трудно переоценить. В истории банка были периоды, когда благодаря его аналитическому уму, интеллектуальным усилиям, точным решениям и логике банк смог преодолеть многие проблемы.

Из кризиса 1998 года мы вышли бы белыми, пушистыми и без потерь, если бы непосредственно перед самым дефолтом нас не заставили перевести капитал в рубли. Конечно, можно было бы поспорить и поспекулировать на том, что мы уникальный банк, созданный отдельным постановлением правительства, в котором чёрным по белому написано, что нам разрешено вести учёт и отчётность по международным стандартам. Но давление было достаточно жёстким и противостоять ему было невозможно.

ММБ всегда управлялся коллегиально, и в этом его основное отличие от российских собратьев, причём эта особенность сохранялась всегда. Этого принципа придерживались и Владислав Борисович Судаков, и Виктор Владимирович Геращенко, и тем более Илкка Салонен. Именно их заслуга в создании уникального климата, или, как теперь говорят, корпоративной культуры, которая отличала банк. Не было такого: я приказал — исполняйте. Именно в этом и заключалась сила банка. Такой подход позволял сохранять преемственность. Банк во все времена оставался прозрачным. Работа в нём строилась на доверии. Никто никого ни разу не подставил, ничего не украл. Если появлялись люди с иной психологией,



Члены правления
банка: Илкка
Салонен, Юрий
Тверской, Иван
Розинский,
Дмитрий
Мохначёв, Ирина
Виноградова.
Москва 2006 год.

они практически сразу же уходили, так как чувствовали, что не смогут у нас развернуться. Система психологически их выдавливала. Причём секрет не столько в административных мерах и процедурах, а в общем психологическом климате.

В 1999 году достаточно неожиданно для себя я стала членом правления ММБ. Курировала все операционные и расчётные подразделения, а также ИТ. Это был большой блок и резкое для меня повышение. Из заместителей главного бухгалтера перешла сразу на уровень высших руководителей банком. В должности члена правления я проработала девять лет.

После кризиса 1998 года встал вопрос сокращения административных расходов, в том числе зарплаты, численности персонала. Правление приняло решение сократить 15 % персонала и на 15 % понизить всем зарплату. Люди стремились сохранить работу, никто не уволился, а дисциплина

даже повысилась. Надо учесть, что тогда закрылось немало банков, и специалистов на рынке было много. Удивительная закономерность: как кризис, так повышается рождаемость — как раз в это время много наших девушек ушли в декрет.

Пожалуй, самой запомнившейся страницей моей работы в должности члена правления стало слияние в 2001 году ММБ и Банка Австрия Кредитанштальт (Россия), дочерней структуры Bank Austria. Ещё на стадии подготовки к слиянию было решено, что австрийцы представляют свой проект, мы свой, потом выбираем лучший. Им оказался наш вариант. Руководителем всего проекта по объединению назначили представителя Банка Австрия (Москва) Кристофа Шёфбека. Его заместителем стала внутренний аудитор ММБ Ольга Грачёва. Они курировали процесс слияния структур. В мою задачу входило объединение операционной, технической части, в том числе слияние информационных систем.

Поскольку Банк Австрия Кредитанштальт (Россия) был значительно меньше ММБ, мы сразу приняли решение, что объединяться будем на базе нашей системы. По балансу, численности, объёму операций банк коллег составлял процентов 30 от нашего. Предстояло реорганизовать и перекачать огромную базу данных. Сложность заключалась в том, что программное обеспечение пришлось полностью перенастраивать. Сложить данные механически, путём простого перекачивания было невозможно. Рублёвый модуль у нас был свой, у них — свой. Кассовый

модуль тоже. Отчётность также писалась по-разному. Номера клиентов мы присваивали по одному принципу, они — по-другому. Разница была колоссальная.

Не могу сказать, что мы принимали только правильные решения. Перед нами была масштабная и ответственная задача. К тому же мы должны были завершить работу к моменту получения из Центрального банка документов, подтверждающих, что мы — единый банк, чтобы сразу начать готовить общую отчётность. Нам это удалось, однако заключительные две недели мы работали практически круглосуточно. В день, когда нам вручили письмо ЦБ об объединении, мы сразу начали работать в единой автоматизированной системе.

Процесс назначения новых руководителей был одним из самых сложных. Это естественно, так как затрагивались судьбы людей. Кроме того, в обоих банках руководители были, что называется, на своем месте. Но как при всяком слиянии, кто-то должен был с первой роли перейти на вторую. Предполагалось, что проблемы с той или иной степенью успеха разрешатся в процессе совместной работы. Люди либо притрутся друг к другу, либо, наоборот, вынуждены будут расстаться.

Если говорить о курируемых мною подразделениях, то в области документарного бизнеса и валютного контроля в Банке Австрия (Москва) были незначительные по сравнению с ММБ объёмы. Так что на этих направлениях у наших руководителей конкуренции быть не могло. Никто не мог сравниться с таким корифеем документарного бизнеса, как Инна Михайловна Цымалина. Не хотелось бы хвастаться, но в ММБ, по-моему, лучшее на российском рынке подразделение документарных операций. Некоторую конкуренцию способна составить ему только команда ВТБ, которая перекочевала туда из бывшего Внешэкономбанка СССР. Там тоже всё основано на школе и преемственности. Других в России пока не появилось.

В подразделениях расчётов и ИТ в обоих банках были сильные руководители. Надо было решать проблему распределения участков ответственности, удовлетворения амбиций, с тем, чтобы по возможности сохранить квалифицированных руководителей.

Управление денежных переводов возглавила Нина Яковлевна Баканова из ММБ, её заместителем стала Лилия Шенгелия из Банка Австрии. В результате им удалось найти общий язык, и именно благодаря их сотрудничеству и взаимопониманию это направление получило хороший толчок к развитию в последующие годы. А вот в ИТ-подразделении, к сожалению, такого не получилось. Начальник ИТ-направления Банка Австрия (Москва), которому в новом банке предложили занять другую должность, поспешил покинуть банк. Его заместитель Сергей Енютин остался в ММБ и помог блестяще завершить объединение. Ушёл он позже и сейчас занимает должность начальника управления информационных технологий Райффайзенбанка.

Из трёх членов правления Банка Австрия (Москва) в новом объединённом банке остался один. Остальные после слияния нас покинули.

Следует отметить, что с реальным проектом по слиянию банковских структур отечественный банковский рынок столкнулся впервые. Это чувствовалось как по работе с государственными структурами, так и при выполнении внутренних процедур. Приходилось двигаться вперёд, как первопроходцам, по целине, методом проб и ошибок. Впрочем, по большому счёту серьёзных ошибок удалось избежать. Если они и были, то были связаны со стремлением сократить сроки проекта. Например, мы вполне могли бы повременить с технологическим слиянием систем. Сначала завершить организационное объединение, а потом на более совершенной основе начать технологическое. Мы сливались с Банком Австрия, где якобы — подчеркиваю якобы — была развита розница. На самом деле на той технологической платформе, которая была и у них, и у нас, розницу развивать было невозможно. Поскольку мы это прекрасно понимали уже тогда, на стадии объединения, то можно было бы объединить новый банк уже на новой платформе. Конечно, если бы мы тогда занялись глобальной модернизацией, то на первом этапе проиграли бы с точки зрения операционного риска и затрат труда на операционную работу, зато в последующем нам было бы гораздо легче развивать розницу — в том числе с технологической точки зрения. Но приоритетом было закрытие операционных рисков, что возможно было сделать только путём слияния информационных баз.

В 2004–2005 годах руководство приняло решение организовать новый конкурс по выбору IT-систем. Пригласили независимого иностранного консультанта. В результате выбрали индийскую АБС i-Flex и начали её устанавливать. Контракт мы заключили до того, как нас купили итальянцы, но новые акционеры разрешили продолжить работу по внедрению. К сожалению, как показала практика, это был не самый блестящий выбор. Мы оказались недостаточно критичны к возможностям системы и её адаптации под российский рынок. Демонстрация программы и её возможностей, в том числе и в банках, которые её использовали, производила хорошее впечатление, но, как показала практика, нельзя было полностью доверять только демонстрации, надо было протестировать всё самим, чтобы убедиться. На стадии внедрения мы столкнулись с определёнными сложностями, так как адаптировалась программа к российским реалиям с большим трудом, проект был сорван по срокам внедрения. Об этом я жалею больше всего. Ведь банковский бизнес не стоит на месте, развиваются новые продукты, которые также требуют внимания от IT. Правду говорят, что замена АБС в работающем банке сравнима с операцией на сердце у бегущего марафонца.

Оглядываясь назад, я понимаю, что, возможно, целесообразнее было сосредоточиться на усовершенствовании действующей системы. Но при проведении конкурса поставщик системы MIDAS сообщил, что нам придётся в ближайшее время перейти на другой продукт той же фирмы, но приспособленный для розницы, что было равноценно замене АБС. Логика такого предложения мне до сих пор не понятна.

Существенные изменения в управлении банком произошли после его приобретения Группой UniCredit. Это было связано как с процессом принятия решений, так и с изменениями в организационной структуре.

При многих акционерах, и позже, когда остались только два — немецкий и скандинавский, банк развивался самостоятельно и не был частью структуры одного из них. Совет директоров определял основные направления развития и не стремился регламентировать повседневную деятельность банка. Со временем и в руководстве банка сократилось число представителей акционеров. Илкка Салонен, председатель правления, прекрасно говорил по-русски, поэтому русский был рабочим и официальным языком. Заседания проходили на русском языке, на русском велась и документация. Когда же у нас появился один стопроцентный акционер, он начал включать нас в свою структуру. Увеличилось число представителей головной конторы в управлении банком, стали внедряться новые процедуры, в том числе по принятию решений. Нас перевели на так называемую дивизиональную структуру, когда руководители в Москве отвечают за бизнес-решения в строго очерченных рамках общей политики, которая диктуется из центра.

Моё направление тоже подлежало реорганизации в соответствии с принципами Группы, становясь одним из самых ответственных и ключевых. Создавалась «фабрика» банка, которая должна была обеспечить всю инфраструктуру и операционную деятельность, включая не только привычные мне направления деятельности, но и вопросы управления недвижимостью, развития филиальной сети. Это колоссальный сектор, в том числе и по расходам. Конечно же, логично со стороны нового руководства было предложить на это место представителя акционеров. Так что предложение об уходе на пенсию для меня не было неожиданностью, и я согласилась. Покинула банк я в 2008 году. Мой сменщик Андреас Гшвентер приехал в конце 2007 года, в течение некоторого времени я помогала Андреасу входить в курс дела. Как управленец он показал себя профессионалом.

Я проработала в Международном Московском Банке 18 лет. Все эти годы работать в нём было интересно и психологически комфортно. Думаю, во многом благодаря тому, что банку удавалось в течение долгого времени сохранять свою независимость и самостоятельность.

Андреас

Гшвентер

Группа даёт каждому возможность проявить себя в полной мере

Свою карьеру в группе UniCredit я начал 9 лет назад. Тогда я работал в Бухаресте управляющим директором в Bank Austria Creditanstalt, Румыния, оттуда перешёл в YVB Банк Сербии и Черногории, где занимался слиянием HVB Сербия и Eksimbanka. Там же в 2005 году мне пришлось вновь заниматься организацией процесса по объединению теперь уже HVB Tiriac и UniCredit, Румыния. Наконец после окончания слияния в 2007 году я возглавил управление Global Banking Services, одновременно стал членом правления объединённого UniCredit Tiriac Bank. В Москву меня направили в 2008 году, спустя два года после того, как Московский Международный Банк был приобретён группой UniCredit. Тогда же я подписал трёхлетний контракт на работу в России, не предполагая, насколько, в конце концов, придётся задержаться здесь.

С самого первого дня мне в банке было поручено курировать направление Global Banking Services, которое включает в себя производственные процессы, курирование информационных технологий, организационные аспекты, эксплуатацию зданий и оборудования, управление затратами. То, что именно меня назначили на это направление, было логично. До приезда в Россию я курировал аналогичный дивизион в Румынии и Сербии, где приобрёл огромный опыт, чтобы не побояться брошенного мне вызова. Поэтому и принял вызов со стороны нашего банка в Москве — мне было очень интересно попробовать себя на этом поприще в такой стране, о которой я раньше только слышал и читал много всяких небылиц. И надо сказать, что меня сразу же в России поразили люди. Я понял, что россияне по праву гордятся своей страной: у неё такая невероятная история, богатая культура и славные традиции. И самое главное, с чем не поспорит никто, — Россия простирается поистине на огромной территории.

Влиться в рабочий ритм Москвы мне было очень непросто. И дело даже не в том, что жизнь здесь течёт иначе, нежели в других странах Европы. Но у России оказалось слишком много особенностей, которые надо было изучить, прежде чем начинать что-то строить. Законодательство, банковские требования, формы отчётности — всё это чрезвычайно отличалось от того, к чему я привык, что я успел наработать к моменту моего прихода в московский офис ЮниКредит.



Андреас Гшвентер

1997–2000

Старший консультант Denkstatt GmbH, Вена, Австрия

2000–2001

Управляющий директор, COO (главный операционный директор) в Bank Austria Creditanstalt Румыния SA, Бухарест

2001–2005

Глава банковских операций, COO HVB Bank Serbia and Montenegro, Белград, Сербия

2005–2006

COO, заместитель председателя правления HVB Bank Romania, Бухарест, Румыния

2006–2007

Заместитель председателя правления, COO, HVB — Tiriac Bank, Бухарест, Румыния

2007–2008

Глава управления GBS; член правления UniCredit Tiriac Bank, Бухарест, Румыния

2008 — наст. время

Член правления ЮниКредит Банка

Свою работу в России я разделил бы на несколько этапов. Во-первых, когда я только приехал в Москву, передо мной стояла задача как можно быстрее отладить процесс реорганизации. На тот момент темпы роста розничного направления в банке просто зашкаливали: за год размер сети и объёмы операций увеличились вдвое. ММБ рванул вперёд как ракета. И с этим надо было что-то делать, потому что операционная система не успевала за такими скоростями и не справлялась с выдвигаемыми задачами. Не успевали и люди, и бэк-офис. Почему это происходило, и так понятно. Когда ты изначально планируешь 200 транзакций, а потом, спустя 5 лет, их становится уже 2500, то это требует подключения уже совершенно других ресурсов. И в какой-то момент ты начинаешь понимать, что у тебя всё не то: не то программное обеспечение, не хватает специалистов, не так выстроена структура. Тогда и наступает самый тяжёлый момент, когда выясняется, что всё надо менять.

Подход изменился, когда глобальный экономический кризис добрался до России: основной нашей задачей стало не управление ростом, а контроль ситуации на рынке. Для нас было очень важно быстро среагировать и использовать рецессию как новую стратегическую возможность для банка. Новые обстоятельства давали уникальный шанс пересмотреть подходы и придать новую форму процессам и структуре, с тем чтобы подготовиться к периоду пост-рецессии: тогда у банка могли появиться огромные возможности для роста. Ещё один момент, который я хотел бы подчеркнуть: кризис пошёл нам на благо, так как предоставил возможность выявить и устранить все огрехи и недостатки во имя будущего.

А UniCredit Group получила великолепный шанс, который, впрочем, можно рассматривать и как огромный риск: мы работали в разных регионах, стараясь действовать из соображений использования best practice — лучшей практики, наработанной в странах нашего присутствия. И тут для нас очень важно было, с одной стороны, использовать во благо ноу-хау и опыт группы и, с другой, — не потерять местную специфику, которая делает бизнес успешным. Моё место в этих обстоятельствах я описал бы двумя определениями — «местный сотрудник» и «представитель группы». А моей целью стали задачи: во-первых, донесение до российских коллег тех преимуществ, которые даёт присутствие в группе, во-вторых, за пределами России объяснить те чисто российские особенности, которые мы непременно должны учитывать в своей работе. Я бы назвал это чем-то вроде «функции бутербро-

да» — ты выполняешь роль связи между головным офисом и локальным банком. В конце концов это наш выбор — использовать особенности, как конкурентное преимущество группы, комбинируя местные ноу-хау с преимуществами большой интернациональной банковской группы — всё для того, чтобы сделать UniCredit Group ближе к России, а национальный банк — ближе к группе.

Николай Алексеевич
Доманов

Сделал, что мог, другие пусть сделают лучше

Жизненный опыт с нуля

Я — выпускник Московского финансового института 1982 года. Окончил кредитно-экономический факультет МФИ с красным дипломом и свободным распределением. Реально подобное означало возможность выбора самых лучших в первой пятёрке мест работы, представляющихся выпускникам. Я выбрал правление Госбанка СССР, плано-экономическое управление, возглавляемое тогда Николаем Дмитриевичем Барковским. Только-только назначили Вячеслава Ивановича Соловова из замов начальника ПЭУ начальником другого управления, а Вячеслав Сергеевич Захаров в управлении ещё не работал. Он тогда был начальником отдела финансов и кредита в Министерстве финансов СССР. Когда В.С. Захаров сменил Н.Д. Барковского, на его место в Минфин пришёл Илья Петрович Китайгородский. Проработал я в плано-экономическом управлении полтора года. Честно говоря, скучновато мне там было — в рамках социалистической хозяйственной системы всё было страшно заорганизовано.

Далее была служба в рядах Советской армии. Вернулся вновь в правление Госбанка СССР я только в феврале 1987 года.

Секретарём комитета ВЛКСМ Госбанка СССР был тогда Борис Фёдоров, будущий первый вице-премьер в первом правительстве России при Ельцине. Я у него после возвращения из армии был замом по идеологии (в комитете комсомола, конечно, а не в правительстве). Борис Григорьевич пошёл вверх, и вскоре даже стал консультантом ЦК КПСС. А нам приходилось постоянно отвечать на поручения ЦК КПСС в стиле «напишите проект», «напишите записку о...». Возглавлял эту работу в нашем управлении Пётр Дмитриевич Субботин, он собирал нашу «могучую кучку молодых и думающих» сотрудников Госбанка и раздавал задания.

Набор идей о реформе

Мы тогда дружили втроём: Дмитрий Тулин, Андрей Мовчан и я. Андрей занимал самую высокую должность заместителя начальника валютного управления Госбанка СССР. Мовчан был самый спокойный и тихий из нас, поэтому старался направлять мою неуёмную энергию в мирное русло. Его любимая фраза была: «Коля, сделай, ты же это можешь!» Дмитрий



Николай Алексеевич Доманов

1982–1985

Экономист планово-экономического управления правления Госбанка СССР

1988–1991

Ведущий, главный специалист управления коммерческих банков правления Госбанка СССР

1991–1992

Директор департамента деятельности коммерческих и кооперативных банков ЦБ РФ

Тулин был самый умный, образованный, интеллигентный, однако это не мешало ему быть в деловых вопросах очень жёстким человеком. В формирующейся системе банковского надзора (именно её курировал Тулин) без такого хладнокровного, стального характера жить и работать нельзя. Во многом благодаря этому его и пригласили на работу в Центральный банк России — как своего рода «живой фильтр» во взаимодействии с банками (а в 2004 году он возвратился в ЦБ специально под проект по принятию банков в систему страхования вкладов).

В 1988 году у каждого из нашей тройки был собственный набор идей о реформе финансово-банковской системы Советского Союза, порядке принятия необходимых для этого законов и их содержания. Работа группы П.Д. Субботина по заданиям экономического отдела ЦК нам представлялась бессистемной суетой.

Чехарда в Центральном банке была тогда фантастическая! За десять неполных лет своей работы в Госбанке СССР мне пришлось привыкать к пяти разным председателям (В.С. Алхимов, В.В. Деменцев, Н.В. Гаретовский, В.В. Герасценко и Г.Г. Матюхин). В апреле 1988 года как раз открыто шёл разговор о скором уходе с поста очередного председателя Н.В. Гаретовского. Дмитрий Тулин как-то сказал:

«Давайте наберёмся смелости», и за подписью Н.В. Гаретовского подготовил докладную записку о необходимости создания в стране коммерческих и кооперативных банков. Такая докладная записка появилась, Н.В. Гаретовский её подписал перед уходом в отпуск. 25 апреля 1988 года она ушла в Совет министров СССР. Судьба документа была нам не ясна, но вскоре, в июне, вышел Закон о кооперации со знаменитым положением о том, что кооперативы могут создавать банки.

24 июня 1988 года меня вызывает к себе Вячеслав Сергеевич Захаров (это день рождения моего сына, поэтому я и запомнил дату) и говорит: «Николай Алексеевич, у меня к вам два не связанных друг с другом предложения. Во-первых, освободилась ставка и вы назначаетесь главным специалистом! А во-вторых, — продолжает Захаров, — есть поручение возглавить направление создания коммерческих и кооперативных банков. Подумайте хорошенько, прежде чем соглашаться или отказываться». Я его спрашиваю: «Как я могу что-то возглавлять, даже став главным специалистом? В Госбанке таких прецедентов нет». И получаю ответ: «Если согласитесь, то будете подчиняться лично мне». После этого началось самое интересное: с того же дня я перешёл в непосредственное распоряжение зампреда Госбанка В.С. Захарова, что сразу вызвало сильную неприязнь ко мне со стороны ряда коллег. До этого были завистники, но открытых врагов почти не было.

Моей правой рукой стал Павел Крыжановский. Его привёл Юрий Исмаилов, работавший в отделе Алексея Юрьевича Симановского. Павел рабо-

тал со мной в Госбанке СССР все четыре года, а потом стал заместителем директора Департамента коммерческих банков ЦБ РФ.

Так отправленное 25 апреля в Совет министров СССР от имени Н.В. Гаретовского письмо о необходимости создания в стране коммерческих и кооперативных банков стало поворотным пунктом в развитии банковской реформы. Поворотным оно стало и для меня. Началась переписка, в недрах разных министерств и ведомств появлялись самые разнообразные инициативы по созданию банков. Однако ничего реально в этом направлении не двигалось до конца июня 1988 года. Тем временем мы сочиняли примерный баланс и показатели ликвидности будущих коммерческих банков, в чём неоценимую помощь мне оказал Юрий Исмагилов. Потом была работа над изменением плана счетов бухгалтерского учёта. Совместную работу над этим документом мы вели вместе с главным бухгалтером, членом правления Госбанка СССР Сергеем Фёдоровичем Котельниковым, чью роль в реформировании плана счетов я считаю просто неоценимой. А вот роль заместителя начальника управления Василия Ивановича Морсина сводилась к общим высказываниям о совершенствовании хозяйственного механизма. Никакого отношения к созданию документов, регулирующих работу новой банковской системы, он не имел.

Кстати, в то же время Юрий Исмагилов с Александром Смоленским и Евгением Рапопортом создавали банк «Кредит-Москва», но они о чём-то не договорились и А. Смоленский позже создал банк «Столичный».

Как в Госбанке появилась регистрационная книга

24 августа 1988 года мы зарегистрировали первый советский кооперативный банк — «Союз» из города Чимкента. Его возглавлял Берик Колдыбаевич Бектаев. Мне пришлось много повозиться с согласованием в подразделениях Госбанка этих первых документов. Деньги на банк учредители нашли быстро. Дело в том, что Чимкент был перевалочным центром в бизнесе по выращиванию лука, дававшим тогда большие и стабильные живые деньги.

Вторым банком (и первым на территории России) стал банк «Патент»* из Ленинграда, он тоже был кооперативным (зарегистрирован 26 августа 1988 года). В сентябре мы зарегистрировали первый в СССР коммерческий банк (Тартуский коммерческий банк возглавил Антс Вэтыусмэ, он был преобразован из местного Жилсоцбанка и получил регистрационный № 7).

Надо отметить, что в то время создавалось два вида банков по форме собственности — кооперативные и коммерческие. На жёстком их разграничении настаивал В.С. Захаров, объясняя это просто: раз в законе употреблены именно эти два термина, значит, их надо придерживаться. Мне это разумным не казалось, я считал это данью старой идеологии, но против необъяснимых убеждений спорить невозможно. В сентябре в Госбанке появилась регистрационная книга (до этого номера банкам не присваивали).

* Сейчас банк «Викинг». — Прим. авт.-сост.

Я лично по поручению Захарова ездил в типографию издательства «Правда», придумывал необходимые графы и утверждал гранки для книги регистрации; помню, приехал домой перемазанный типографской краской, но удовлетворённый проделанной работой.

Следует сказать, что мы не могли предусмотреть многого, так и книга не была совершенной. Она напоминала книгу регистраций в загсе, только фиксировала факт создания банка, но не предусматривала возможности внесения никаких изменений в составах учредителей, названиях и т. д. В процессе создания первых банков логики вообще не было никакой. В Госбанк прямо с вокзала вваливались люди с крепким запахом пота и говорили, что приехали из Украины, Азербайджана, Курска или Армении... Как они вообще попадали в здание Госбанка СССР, мы просто не понимали — никто им пропуска не заказывал. Москвичи обычно более ленивые, поэтому первыми зарегистрировались региональные банки. Москва — это отдельная огромная страна, в которую как на землю обетованную ломится энергичный провинциал со всех концов «великой и необъятной». Для оплаты уставного фонда одного кооперативного банка было достаточно трёх самосвалов лука — в то время 500 тыс. рублей.

Мотивов для отказов и критериев отбора реально не было никаких. Давая разрешение на открытие банков, мы предполагали, что половина людей, их создававших, — любители лёгких денег, а какая-то часть полностью профессионально непригодна. Ставка была сделана на естественный отбор, она себя в конечном счёте и оправдала.

Поэтому, кстати, мы с радостью работали с отколовшимися отделениями спецбанков, проверенными людьми (первый, как я уже рассказывал, был тартуский Жилсоцбанк). Возглавивший его Антс Вэтыусмэ пригласил нас к себе посмотреть на помещение и кадры. Я, безусловно, согласился, так как в 1988 году уход из структуры спецбанков был событием уникальным. Мы выписали командировку и приехали в Тарту с Ольгой Блинковой. Увидели их современный операционный зал, поговорили с людьми. Впечатление было хорошее. Две комнатки и проход к ним в цокольном этаже на Пятницкой, 70 у Смоленского смотрелись куда хуже. А вот сам Александр Павлович уже тогда был хорош — зелёный пиджак, перстень с бриллиантом в три карата. А главное — железная уверенность, что «всё это здание мы скоро выкупим!» Действительно, выкупили и его, и соседнее уже через год после регистрации.

Вскоре дальнейшую судьбу зарегистрированных банков мы уже не могли отслеживать: их было слишком много, а нас — слишком мало. Хотелось бы отметить личный вклад некоторых наших коллег в это дело. Юрист валютного управления Госбанка Юлия Васильевна Балашова была самым «осторожным» человеком в процессе регистрации коммерческих банков; по поводу того, что она сейчас про те легендарные времена рассказывает, предупреждаю сразу: у нее слишком богатая фантазия и явная переоценка роли отдельных людей в создании банков. Однако нельзя не отметить её значительную роль в создании первых проектов законов о банках и банковской деятельности.

Ю. Пономарёв и А. Мовчан в августе 1988 года улетели работать в Париж, в Евробанк. Андрей постоянно отмечал, что вся практическая реализация банковской реформы остаётся на наших плечах. Ю.В. Пономарёв смотрел на этот процесс скептически. Дмитрий Тулин серьёзно спросил (я его фразу хорошо запомнил): «Ты понимаешь, то, что мы напишем, исполнять придётся тебе?» И всё-таки Тулину пришлось заниматься банковским надзором (хотя и недолгое время), в декабре 1991 года он стал куратором департамента, который я возглавил.

К середине 1989 года число зарегистрированных кооперативных и коммерческих банков перевалило за 50 (три четверти были в РСФСР), однако руководство Госбанка СССР ещё официально не выражало своего отношения к их работе. Скорее только присматривалось. В конце концов меня как крайнего по новым банкам вызвал В.С. Захаров и сказал: «Николай Алексеевич, на нас тут обижаются, что мы ничего не пишем, так что давайте поделимся опытом!» Первые наши статьи были очень похожи одна на другую — из-за нехватки времени я Вячеславу Сергеевичу просто надавал фактуры, а он обработал и разместил статьи в различных изданиях. У каждого из занимавшихся тогда регистрацией новых банков в работе было одновременно 15–20 заявок. Кстати, банки М.Б. Ходорковского (МЕНАТЕП) и В.В. Виноградова (Инкомбанк) регистрировал именно я. Чаще всего нам приносили регистрационные бумаги от кооперативов, у них уставный капитал был меньше. Минимальные требования заключались в том, что кандидаты на создание банка должны были принести гарантийные письма от учредителей о согласии внести взнос в уставной фонд банка. Возни с уставными документами тоже хватало. Каждый человек, регистрирующий банк, что-то требовал, и всё всегда у него было не слава богу. Приходилось сразу фильтровать документы, их оформляли кто во что горазд. Как ни обсуждали неделями Юлия Васильевна Балашова и Михаил Львович Коган (глава юридической службы Госбанка СССР) примерный устав банка, в конце концов, они его подготовили.

Регулирование регулирования

Что-то решать я смог сравнительно быстро только потому, что был напрямую вхож к руководителям Госбанка — Вячеславу Сергеевичу Захарову, Михаилу Львовичу Когану, Олегу Владимировичу Можайскому. «Ну вот опять Доманов пришёл — рабочий день закончился!» — так тогда говорили в бухгалтерии, ибо мы могли часами до хрипоты спорить с их начальником С.Ф. Котельниковым, меняя принципы построения плана счетов. Вообще Котельникову и Захарову низжайший поклон, только они смогли пробить многие бюрократические стены. Вячеслав Сергеевич мне очень доверял. Благодаря ему споры всегда шли по сути вопросов, а не по занимаемым должностям (в стиле «я начальник — ты дурак»). Этим он отличался от многих зампредов Госбанка, брал меня на все совещания, поддерживал своим авторитетом. Захаров понимал, что в сути нового дела я

разбирался лучше многих, так как побывал в целом ряде загранкомандировок, куда меня направлял Анатолий Яковлевич Цемянский — первый начальник управления коммерческих банков Госбанка СССР.

Главным доводом в спорах на совещаниях у Захарова являлось обоснованное мнение, а не величина должности (в частности, главного специалиста Н.А. Доманова, а не начальника управления Т.В. Парамоновой). Обмен знаниями происходил порой в курьёзной обстановке. Систему корреспондентских счетов Дмитрий Тулин нарисовал мне в парке прутиком на песке во время командировки в Финляндию. А я ему тут же изложил нашу систему бухгалтерского учёта и межфилиальных оборотов, их он не знал. Узнав технологию работы МФО, он был крайне удивлён и переспрашивал меня: «Так это же безлимитное кредитование получается! Коля, ты ничего не путаешь?» — «Ну да, — говорю, — государство кредитует само себя (считалось, что у себя не украдёшь), платёжный кредит в конце года и вылезает...» В финансовом институте на международном факультете (где учился Тулин) на систему МФО не обращалось внимания вообще.

Первый международный банк

О Международном Московском Банке говорили долго Олег Владимирович Можайсков, Юлия Васильевна Балашова... С документами работало валютное управление Госбанка. Мы им верили и доверяли, так как понимали, что в международных банковских вопросах нам будет трудно разобраться. Тем не менее в отделе регистраций организационную группу по созданию банка ждали. На всякий случай я передал Юлии Васильевне типовой устав коммерческого банка, который мы подготовили для наших торговцев луком, и попросили проследить, чтобы документы нового банка от него не сильно отличались. Наконец пришёл Юрий Николаевич Кондратюк.

Увидев принесённые документы, я пришёл в изумление — насколько они были объёмными и непонятными! Стопка достигала 10 сантиметров высоты, в ней были даже учредительные документы всех акционеров (нам до этого приносили лишь общий список акционеров). Коллеги сделали всё правильно, как я это сейчас понимаю, но мы к этому оказались не готовы. Огромный устав содержал описание всех необходимых процедур (от сбора собраний до выборов и голосований по различным вопросам). К тому же всё было представлено на двух языках. Кондратюк оказался нам скорее госслужащим, чем коммерсантом, и тем самым выгодно отличался от основной публики — лихих кооператоров, желающих любыми способами установить панибратские отношения с представителями регулирующего органа.

Так же мы отнеслись и к регистрации первой в России финансовой компании с иностранным капиталом — «Еврофинанс». Когда ко мне пришёл главный специалист валютного управления Госбанка Сергей Лыков* и сказал, что ему дали задание возглавить компанию, я сказал «Есть!».

* Сейчас Лыков Сергей Петрович — член правления Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)». — *Прим. авт.-сост.*

и мы её оперативно зарегистрировали 12 декабря 1990 года (лицензия Госбанка СССР № 2). Мы не опасались подвоха со стороны коллег. Так же было и с бывшим сотрудником Внешэкономбанка Ю.Н. Кондратюком, мы готовы были оказать ему любую помощь.

Итак, мы ждали получения учредительных документов нового банка. И вот в четверг 19 октября 1989 года в 11 часов с минутами меня вызвал В.С. Захаров и, протянув пачку бумаг, сказал: «Вот, надо сделать! Председатель просил побыстрее зарегистрировать». Я ответил, что это будет профанация работы, так как быстро такие документы пропустить не удастся. Вячеслав Сергеевич только развёл руками. Я спросил: «Как я понимаю, всю другую работу я могу отложить в сторону?» Зампред Госбанка подтвердил мои догадки. Я продолжал настаивать: «А что делать с визами? Тот же Коган просто так её не поставит, он человек старой закалки! Да и размножить надо оригинал, раздать управлениям на визу». Захаров вновь только развёл руками. До этого у нас были авралы, но столь неординарной задачи нам ещё не ставили.

Я спланировал: раздать материал в ГВЦ Госбанка, размножить его, раздать в управления, пусть как хотят смотрят и ставят визы. Моя как всегда последняя. За мной Захаров, как курирующий зампред ставит подпись. Я зашёл в свою комнату, посмотрел названия разделов в полученных документах и понял, что даже прочитать их физически невозможно за один день, не говоря уж о внесении правок. Помню, я начал листать устав с конца и обратил внимание на раздел о ревизионной комиссии и о процедуре принятия решений. Некоторые нормы мне понравились, и я чуть было не увлёкся чтением. Однако война войной, а обед у нас был по расписанию — в 11:45. Тем более что в тот день я очень хотел есть. Кабинет наш был прямо над столовой, поэтому много времени принятие пищи не отняло. Вернувшись, я вновь погрузился в документы, и тут произошло то, чего никогда не было! Раздался стук в дверь, я недовольно поднял голову — страшно не любил, когда клиенты беспокоили во время обеда. Но зашёл и. о. начальника валютно-экономического управления О.В. Можайсков, что было невиданно! Олег Владимирович сел на стул и задумчиво сказал: «Николай, надо что-то делать. Как у тебя с документами Международного Московского Банка?» Я даже опешил: «Вы что, сговорились? Я получил их 40 минут назад!» И тут он мне говорит: «А ты знаешь, что подписать их надо сегодня?» Как говорится, немая сцена. «Да ведь это несерьёзно!» — только и смог я ответить. «Ну, ты подожди, а что я Виктору скажу?» — продолжил Можайсков, имея в виду своего друга, нового председателя правления Госбанка СССР В.В. Геращенко. Пришлось анализировать сложившуюся ситуацию: «Всё, что от меня зависит, я сделаю. Давайте посмотрим, какие визы вы сможете взять на себя. К заместителю главного бухгалтера Олегу Никонову* я схожу сам, он вряд ли что-нибудь поймёт в этих документах, как и другие, но мне он верит, поэтому подпишет. А вот главный юрист Госбанка Михаил Львович Коган меня любит, но на встречу не пойдёт, с порога документы подписывать не будет».

* Сейчас Никонов Олег Викторович — главный бухгалтер Россельхозбанка. — *Прим. авт.-сост.*

В итоге выяснилось, что идти Олегу Владимировичу в общем-то и не к кому. Даже его подчинённая, юрист Юлия Васильевна Балашова, норовила поставить подпись последней. Была нужна виза и заместителя начальника управления денежного обращения (УДО возглавлял А.В. Войлуков).

Пришлось звонить Захарову, просить помощи. Вячеслав Сергеевич взял на себя УДО (коллеги подтвердили, что касса в банке предусмотрена в соответствии с положениями Госбанка). Однако даже после этой помощи мне вскоре стало ясно, что задание за такое время не сделать. Я набрался смелости, чтобы заявить об этом руководству, и вот в 16 часов раздался звонок. Секретарь объявила: «Приёмная Геращенко». Я обалдел, впервые услышав голос председателя по телефону! Виктор Владимирович сказал: «Николай, ну ты чего это там тянешь?» Я растерялся и начал оправдываться: «Ну как же так, здесь всё не соответствует нашему законодательству, типовому уставу...» Однако Геращенко меня прервал: «Ты, что, всё хочешь в типовые документы включить? Это же первый международный банк! А самое главное — у ребят уже виски остывает! Нас в 19 часов ждут на банкете по поводу регистрации банка!»

Тем временем все мне ставили условия — подпишусь после того-то. Коган, увидев меня, сразу заявил: «Не подходи!» Я начал уговаривать, протягивая приглашение: «Михаил Львович, вас приглашают на приём». Однако руководитель юридической службы не сдаётся: «Ты меня в тюрьму ведёшь! Ну это просто смешно — в таких условиях визировать документы!» Тогда я иду ва-банк: «Звонил лично Геращенко, просил сегодня обязательно подписать!» Тут Михаил Львович задумался и спрашивает: «Так, а твой подпишет?» Он имел в виду В.С. Захарова. Я успокаиваю его: «Подпишет!» И тут он мне говорит сакраментальную фразу: «Если Вячеслав Сергеевич подпишет, то подпишу и я». В результате подпись зампреда оказалась до визирования документов Коганом.

Документ, с которым я познакомился, подписанный заместителем председателя правления Госбанка СССР В.А. Пекшевым и хранящийся в ЮниКредит Банке, меня удивил, он является образцом «двойной бухгалтерии». Дело в том, что в Соглашении о создании Международного Московского Банка (Интермосбанк — ИМБ) нет ни одной визы тех, кто действительно в Госбанке регистрировал кредитные организации. И в первую очередь В.С. Захарова и меня. Очевидно, это комплект документов, визы на который собирал О.В. Можайсков*. Возможно, он не был уверен, что мы успеем выполнить задание и подстраховывался.

До семи вечера мы с Павлом Крыжановским успели выполнить задание. Счастливые и довольные, но замёрзшие, в полвосьмого мы прибежали к зданию СЭВ, где уже проходила презентация. Долго искали вход, так как были неопытными в области банкетов (ходить было некогда). Однако, когда вождельный вход был найден, обнаружилось, что мы забыли приглашения, служебные удостоверения для охранника оказались недостаточным аргументом. Тогда я заявил: «Срочно вызовите председателя банка, скажи-

* Однако визы О.В. Можайскова на нём нет, а М.Л. Когана есть. — Прим. авт.-сост.

те, что его ждёт Доманов». Ежедневное общение с зампредами и членами правления Госбанка СССР давало себя знать. На что мне резонно ответили: «Вы что, с ума сошли, здесь такие люди отмечают важное событие!» Но я уже закипал: «Ну вот что, быстро соедини меня по телефону с ответственным за организацию мероприятия!» Это был то ли Тверской, то ли Кондратюк. В результате за нами быстро спустились и проводили в банкетный зал. Бежали мы, замерзшие, через две ступеньки. В центре огромного зала стоял В.В. Геращенко. Когда я проходил мимо него, он заметил меня и спросил: «Ну как, зарегистрировал?» Я ответил утвердительно, на что председатель сказал: «А мы тут уже обмываем! Давай наливай, чокнемся!» Мы стояли с Геращенко и беседовали, в это время к нам подошёл А.Я. Цемянский, Виктор Владимирович обратился к нему: «Твои орлы с заданием справились!» Анатолий Яковлевич, чтобы поддержать разговор, поведал историю: «Много забавного происходило в этом зале. Видите стеклянную дверь на лестнице? Она в отличие от стеклянных стен матовая, а не прозрачная. Знаете почему? Да потому, что однажды на одном из банкетов председатель Национального банка Монголии прошёл сквозь закрытую дверь. Причём он был настолько могуч и так хорошо принял на грудь, что не заметил этого!» Вот как чётко запомнились мне детали этого знаменательного дня.

Регистрацию под № 1 банк мог получить в единственном случае, если руководство решило регистрировать международные банки отдельно от остальных. Это обсуждалось, Вячеслав Захарович задавал вопрос, куда записывать новый банк, не стоит ли завести вторую книгу регистраций, но указаний соответствующих сделано не было. Вносила зарегистрированные банки в книгу регистрации помощник В.С. Захарова Наталья Есикова, она могла Международному Московскому Банку присвоить порядковый № 180 или что-то вроде этого.

Наследие советских времён

Когда Советский Союз рухнул окончательно, российские власти вместе с трофеем в виде Госбанка СССР получили в наследство в совет директоров ЦБ РФ и меня как директора Управления коммерческих банков. Когда в декабре 1991 года я принял Управление коммерческих банков РФ, оно состояло из 16 человек из Госбанка СССР и работающих в ЦБ РФ.

Осознавая важность создания банковского надзора и понимая, что этому уделялось мало внимания, я приложил все усилия (и мой заместитель П.М. Крыжановский) для создания полноценного на то время не Управления коммерческих банков, а Департамента регулирования деятельности коммерческих банков, которое состояло из Управления лицензирования, Управления методологии банковского надзора, Управления персонального банковского надзора (нынешний ГИКО) и Управления аудита с общей штатной численностью 155 человек. В настоящее время каждое из этих управлений переросло в отдельный департамент с численностью до 200 человек каждый.

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.

Кирилл Олегович

Жуков-Емельянов**Мы перестали помнить, сколько у нас региональных офисов — это значит у нас уже не просто набор точек, а полноценная сеть**

В Международном Московском Банке (ММБ) я начал работать практически сразу после окончания МГИМО, где учился на факультете Международные экономические отношения. В 1994 году получил приглашение принять участие в тестировании недавних выпускников Финансовой академии, МГИМО, МГУ, Академии им. Плеханова, которое устраивал ММБ.

В результате тестирования меня взяли специалистом в управление корпоративного финансирования, где я первое время занимался проработкой и подготовкой кредитных сделок. Нашим руководителем тогда был Александр Александрович Мягков. Каждая сделка была настоящим событием. Проекты разрабатывались подолгу, 3–4 месяца минимум, иногда выходило больше года. Объёмы, естественно, были тоже небольшими. К началу 1995 года кредитный портфель банка составлял всего 30–40 млн долларов. В тот период все кредиты выдавались в иностранной валюте, так как нашими клиентами тогда практически были исключительно экспортёры, да и работать с рублями было совершенно невозможно. Ставки в по ним были безумные — 180%, 200%, порой даже доходили до 360% годовых. Моей первой реализованной сделкой стало финансирование Дальлеспрома, крупного заготовителя и экспортёра древесины в Хабаровском крае, которому мы помогли с покупкой техники.

На тот момент ситуация в экономике была такова, что клиентов искать не приходилось, они приходили сами. Это был однозначно рынок продавца. К нам очень часто обращались. Не погрешу против истины, если скажу, что добрых три четверти желающих стать заёмщиками даже с первого взгляда производили впечатление non-bankable (не подлежащие кредитованию). То есть сразу было понятно, что они не наши клиенты. Хорошо, если из каждого десятка обращений клиентов получалась одна сделка. Говорить «нет» приходилось очень часто, но мы старались быть логичными и корректными, не морочить людям голову подолгу. Бывало так, что люди приходили к нам с неотработанными прожектами, не имевшими под собой никакой основы. Или же в банк обращалось предприятие, у которого был вполне работоспособный бизнес, но его финансовое состояние не поддавалось оценке из-за неполного или вовсе иска-



Кирилл Олегович Жуков-Емельянов

1994–1997

Специалист, эксперт, главный эксперт управления корпоративного финансирования Международного Московского Банка (ММБ)

1997–1998

Заместитель начальника отдела управления проектного финансирования ММБ

1998–1999

Начальник отдела проблемных кредитов управления анализа кредитных рисков ММБ

1999–2001

Начальник управления кредитования Банка Австрия Кредитанштальт (Россия)

2001–2002

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

2003–2007

Начальник управления клиентских отношений и регионального развития ММБ

2007–2008

Директор департамента корпоративных клиентов (регионы) ЮниКредит Банка

2008 — наст. время

Член правления ЮниКредит Банка

женного отражения его в отчетности. Ну и, конечно, сталкивались мы с откровенными аферистами. Иногда это выглядело смешно и нелепо. Например, нам предлагали векселя или аккредитивы — инструменты, под которые просили средства объемом, равным 10% от их номинала, или ещё: предлагали в залог драгоценные камни чуть ли не из-под полы, заявляя, что имеют какие-то лицензии на работу с ними.

В это же время мне довелось поработать и над организацией синдицированных кредитов, сделок ко-финансирования, которые тогда были ещё экзотикой для России, хотя банк начал участвовать в подобных сделках практически с первых лет своей деятельности. В начале и середине 90-х годов основными партнёрами ММБ на рынке ко-финансирования были Европейский банк реконструкции и развития и структура Всемирного банка — Международная финансовая корпорация.

В самом начале 1998 года мне было поручено создать службу по работе с проблемными кредитами. Не то, чтобы у нас возник вал невозвратов, но некая критическая масса проблемных кредитных сделок появилась, и было решено, что необходим системный подход в работе с ними. Это себя полностью оправдало уже в период кризиса, который был не за горами. Задача моего отдела заключалась в детальном анализе ситуации со всех сторон: следовало углубляться в экономику предприятий, ситуацию на рынке, юридические проблемы, мы решали, пора ли в том или ином случае обращаться в суд, какой комплекс мер необходим, а после одобрения плана действий занимались его реализацией. Залогом успеха была плотная координация работы различных подразделений банка. И здесь надо отметить активную роль Алы Абакумовой, которая была тогда куратором блока кредитных рисков. Главными причинами проблем, конечно, были некачественный финансовый менеджмент и невнятная бизнес-стратегия. Хотя встречались и случаи откровенного воровства. Клиенты в критических ситуациях вели себя

по-разному. Кто-то, несмотря на все финансовые трудности, старался предпринимать всё возможное для выхода из тупика. А кто-то начинал вести себя некорректно по отношению к кредитору. Где-то приходилось действовать жёстко, в некоторых случаях активно работали с самим заёмщиком, помогая ему преодолеть трудности, тем самым обеспечивая себе возврат наших денег.

В качестве успешного примера можно вспомнить ситуацию с лесозаводом имени Ленина в Архангельске. Они погорели на том, что на падаю-

щем рынке экспортных пиломатериалов набрали кредитов на финансирование своих складских запасов. Надеюсь на то, что тренд изменится и цены в ближайшее время снова вырастут, они просто ждали, а рыночная конъюнктура не менялась и счетчик процентов по рублёвым кредитам других банков (не меньше 180 % годовых) тикал. В итоге на заводе пришлось вводить процедуру внешнего управления. В этой ситуации мы постепенно, путём долгих и трудных переговоров нашли выход с помощью двух других наших клиентов в регионе — Архангельского и Соломбальского ЦБК — и закрыли задолженность с дисконтом от суммы долга завода перед нами — где-то в пределах 15 %. Но я считаю, что нам повезло. По тем временам после ввода процедуры внешнего управления можно было вообще остаться с пустыми руками.

Это было трудное, но интересное время, и мы многому тогда научились. В июле 1999 года я перешёл на работу в Банк Австрия Кредитанштальт (Россия), коротко БАКАР, куда меня пригласили начальником кредитного управления. Из ММБ ушёл не потому, что мне что-то здесь не нравилось. Решение о переходе далось мне очень нелегко: за почти пять лет работы в ММБ, он стал для меня второй семьёй. Надо сказать, что из Международного Московского Банка люди всегда уходили с большим трудом. Хедхантеры даже жаловались, что из ММБ никого запросто не вытащишь. Возможность работать в команде, творческая атмосфера бизнеса и позитивная деловая культура — это всегда очень много значит. Однако задача в новом месте была поставлена уж очень интересная: воссоздать и развивать после кризиса бизнес БАКАРА с корпоративными клиентами. Рынок оживал, и вокруг хороших крупных компаний начинала формироваться конкурентная среда, которая со временем становилась всё более плотной.*

В 2001 году вслед за объединением групп Нуро-Vereinsbank и Bank Austria было принято решение присоединить БАКАР к ММБ.

Как будет оценен Bank Austria, неизвестно. На сегодняшний день его активы почти в 10 раз меньше, чем у ММБ. По данным ИЦ «Рейтинг», на 1 октября 2000 г. они составляли 7 млрд руб. (Bank Austria) и 64 млрд руб. (ММБ). Объединенный банк будет четвёртым в России по объёму активов после Сбербанка, Внешторгбанка и Газпромбанка.

Елена Березанская, Кирилл Корюкин.
Иностранцы создают в Москве супербанк. // Ведомости. — 02.02.2001.

Интеграция в целом прошла очень успешно и только укрепила позиции объединённого банка: мы во многом дополняли друг друга. Потому что у каждого были свои сильные стороны: у ММБ это был, в первую очередь,

* Bank Austria Creditanstalt (Россия) — первый российский 100-процентный банк-«иностранец»: в 1990 году он начинал как филиал Bank Austria, а с 1998-го действовал как дочерняя кредитная организация. Интересно, что одним из первых учредителей ММБ был австрийский банк Creditanstalt-Bankverein. Позже, после объединения с Bank Austria AG, он вышел из числа акционеров ММБ. — *Прим. авт.-сост.*



Председатель совета директоров Петер Кёлле и заместитель председателя совета Хайнц Майдлингер инспектируют хранилище краснодарского филиала ММБ.

корпоративный бизнес, у Банка Австрии — ритейл и начавшая развиваться розничная сеть. За счёт соединения этих преимуществ объединённый банк значительно укрепил своё положение на рынке. Слияние было успешным также и потому, что оба банка обладали похожей культурой, близкими структурами, родственными философиями бизнеса. Конечно, без шероховатостей не обошлось, это коснулось прежде всего отдельных менеджеров. Например, бывали ситуации, когда два сильных профессионала работали на аналогичных участках в разных банках. А в объеди-

нённом банке на этом уровне должен быть остаться только один руководитель. Поэтому в процессе слияния или сразу после него некоторым сотрудникам пришлось просто покинуть организацию.

Любопытная деталь: несмотря на то что по возрасту ММБ старше московского Банка Австрия, при объединении банки столкнулись с неожиданной проблемой: многие клиенты последнего (прежде всего из числа физических лиц) не знали, что такое Международный Московский Банк. В связи с чем у них возникал вполне объяснимый протест: мы доверили деньги пускай российским, но всё-таки «иностранцам», а теперь мы у кого?

Прямым подтверждением того, что работа была проделана добротнo, стало то обстоятельство, что никто из клиентов как Банка Австрия, так и ММБ не отказался сотрудничать с обновленным Международным Московским. Динамика притока новых клиентов в «промежуточный период» — с осени прошлого года до июня года текущего, пока не было принято окончательное решение, — осталась на прежнем уровне.

Как известно, по балансу «старый» ММБ в 10 раз превосходил Банк Австрия Кредитанштальт. По количеству сотрудников — более чем в три раза: к лету прошлого года в ММБ работали 800 человек, у австрийцев — 250. Сейчас в штатном расписании нового банка около тысячи сотрудников. По словам Илкки Салонена, крупных кадровых потерь удалось избежать.

Вообще в ММБ посчитали так: сокращение штатов неизбежно — для чего вообще объединяться, если не для минимизации издержек? — но расставаться с проверенными кадрами жаль. Поэтому набор «с улицы» был прекращён. Да и КЗоТ запрещает нанимать новых сотрудников в период реформирования штатного расписания.

Ярослав Скворцов.
Одиножды один. // Компания. — 12.11.2001.

Для меня интеграция прошла легко — приняли как своего. Наш председатель Илкка Салонен тогда шутил, что далеко уйти мне не удалось. Вскоре нашлось для меня и серьезное большое дело: в ММБ началось развитие регионального бизнеса. Решение о региональной экспансии созрело постепенно, основанное на оценке перспектив, потребностей и запросов клиентов. В этом ММБ по праву принадлежит приоритет среди банков с международным капиталом на российском рынке. Например, в БАКАРе мы тоже с моим куратором А.С. Житником начинали осторожные разговоры о том, что региональная сеть необходима для дальнейшего развития. Но до реализации так и не дошло. В ММБ же гораздо раньше поняли, что перспективы для банка не только в работе с крупным клиентом из головной конторы в Москве, а и в том, чтобы стать доступнее для него в регионах, обеспечивать его потребности на месте, работать с региональными предприятиями.

Региональная программа Международного Московского Банка началась с открытия двух представительств в Перми и Екатеринбурге. Это произошло перед слиянием с БАКАРом. Правда, до этого у банка было уже одно представительство во Владивостоке, куда банк пришёл в 1995 году, однако в конце концов офис пришлось закрыть. Мы тогда оказались не готовы к развитию в этом направлении. У банка было всего лишь общее понимание того, что надо идти дальше, вглубь России, быть ближе к клиентуре региона. Но коммерческой необходимости мы ещё не ощущали. Поэтому кроме некоторой информационной поддержки это представительство нам ничего не давало.

Изначально географическая логика региональной экспансии была проста — банк открывал свои представительства там, где концентрация наших традиционных клиентов-экспортёров была наибольшей. И с самого начала ставилась задача: облегчить работу с ними в плане документооборота и разных текущих дел, прежде всего организации валютного контроля. Вариант был беспроигрышный и не требовал больших вложений. Второй задачей, которая впоследствии вышла на первый план, было расширение работы со средними клиентами — предложение им кредитных продуктов, организация лизинга, документарных линий, предоставление инвестиционных кредитов. Соответственно и география новых офисов следовала наиболее убедительным с точки зрения развития бизнеса регионам. У нас было понимание узкого круга из 10–15 и более широкого — из 20–30 регионов, где мы видели присутствие банка в том или ином формате. Наиболее привлекательными, помимо Москвы и Питера, мы считали прежде всего три кластера — Урал, юг России, Поволжье, плюс Черноземье и Западная Сибирь. Последовательность же открытия офисов внутри узкого круга, например, в значительной степени зависела от того, где мы быстрее находили правильных руководителей. Иногда новые офисы отпочковывались от уже существующих. Как, например, когда в Краснодаре количество привлечённых клиентов из Ставрополя достигло некоторой критической массы, мы

приняли решение открыть офис в Ставрополе, и руководить им поехал замглавы краснодарского представительства.

Важнейшей предпосылкой продвижения ММБ в регионы был подбор ключевой команды. Наш опыт подтверждает, что внятный активный руководитель сделает хороший бизнес даже не в очевидном на 100% регионе. Найти руководителя с подходящим бэкграундом и бизнес-культурой было непросто. Поэтому на первых порах на региональные фронты выезжали москвичи. И это была осознанная позиция ММБ. Эти люди должны были на первом этапе не только контролировать процесс на местах, но, привнести с собой внутреннюю корпоративную культуру банка. Сначала в регионах москвичи работали в паре — глава представительства и его заместитель. Позднее ограничивались только одним. После открытия первых 4–5 точек пришло понимание того, что механизм уже работает. И мы стали приглашать в руководство местных специалистов, на поиск которых и их подготовку не жалели ни времени, ни усилий.

Разумеется, приходилось прибегать к услугам кадровых агентств и хедхантеров. Нам предлагали кандидатов на местах, мы сами проводили с ними собеседования. На последнем этапе, после встреч кандидатов уже в Москве с руководителями ряда подразделений банка, принималось окончательное решение по новому коллеге. И от того, какими он обладал знаниями и качествами, во многом зависело то, как быстро мы могли запустить новую точку. Типичный портрет нашего регионального руководителя выглядел следующим образом: молодой, около 30 лет, амбициозный, с опытом работы в хорошем банке на уровне начальника клиентского или кредитного отдела. Тщательность, с которой мы подбирали ключевых людей, оправдывала себя: за всё время я могу вспомнить только 2 или 3 сбоя. Сегодня наши региональные руководители составляют важнейшую часть менеджерской команды банка, а некоторых из них — я в этом убежден — мы рано или поздно увидим на ключевых позициях в головном офисе банка.

Также практически и все москвичи, кто у нас был в первых региональных призывах, со временем сделали хорошую карьеру и в центральном офисе банка в Москве. Среди них Алексей Гренков (глава представительства в Краснодаре), теперь возглавляет департамент корпоративных клиентов; Андрей Галаев, который был руководителем в Екатеринбурге, дорос у нас до директора департамента кредитных рисков; Светлана Золотарёва (тоже прошла школу в Краснодаре), руководит региональным корпоративным бизнесом; Константин Овчаров, поработавший в Перми и Ростове, сейчас начальник управления факторинга; Алексей Андреев (глава нижегородского офиса) командует департаментом стратегических рисков — и это далеко не всё.

Мы никогда специально не искали руководителями в наши региональные подразделения политических тяжеловесов с лоббистскими возможностями. Однако ни в коем случае и не игнорировали местные власти. У нас традиционно сложилось так, что по прибытии в регион мы обяза-



В регионе всегда важно найти надёжного партнёра. Челябинск. 2004 год.

тельно встречались с региональными администрациями. И, непременно с регулятором — территориальным Главным управлением ЦБ РФ — хотя разрешения как такового, на открытие представительства нам и не требовалось. Мы не хотели, чтобы у кого-то возникали те или иные вопросы относительно того, что за «зверь» появился в их регионе. Мы объясняли, что не будем здесь «пылесосить» региональные ресурсы, наоборот, мы предлагали региональным предприятиям финансирование. Поэтому практически везде нас сразу воспринимали хорошо.

Необходимость постепенного преобразования наших представительств в филиалы мы осознали примерно во второй половине 2003 года. Это понимание пришло вместе с развитием розничного бизнеса банка. На этом этапе

для банка стало важно полноформатное операционное присутствие со всем спектром услуг в 10–15 регионах «узкого круга» (смотрите выше). Первые два филиала — в Челябинске и Ростове — были открыты в конце 2004 — начале 2005 года. Естественно, с самого начала особое внимание старались уделять своим же корпоративным клиентам — обслуживать сотрудников предприятий, с которыми банк в регионах уже работал.

Где-то с 2006–2007 годов у нас началось создание допофисов внутри регионов, и этот процесс стартовал опять-таки с Челябинска. Постепенно дополнительных точек присутствия стало появляться всё больше. Хорошей иллюстрацией темпов развития региональной сети в те годы является памятное открытие офисов в Новосибирске и Омске, когда мы с Илккой Салоненом и Ю.В. Тверским прилетели в Новосибирск, переехали ночным поездом в Омск и таким образом за двое суток открыли две самые на тот момент удалённые точки. Тогда же мы подошли к ситуации, что, если спросить у кого-то из руководителей банка навскидку, сколько сегодня у банка представительств, филиалов, он бы не смог сразу назвать точное их число. Кстати, я раньше шутил, что в тот момент, когда мы перестанем помнить, сколько у нас региональных офисов — это значит у нас уже не просто набор точек, а полноценная сеть. И она действительно у нас появилась.

Как вы поняли, особенностью нашей региональной сети было то, что ММБ её создавал с нуля и будучи уже вполне зрелым кредитным учреждением. Большинство других банков шли иными путями. Либо покупали готовую сеть, либо создание самой кредитной организации шло параллельно с закладкой её региональных подразделений и развитием ритейла. ММБ изначально был банком, рассчитанным только на крупного корпоративного клиента, поэтому создание сети не предполагалось.

И позднее, взявшись за сеть, мы отталкивались от корпоративного бизнеса, поэтому не стали создавать филиалы «на вырост». Сначала открывали небольшие представительства, поэтому у нас было время осмо-



Слева направо:
Томас Грассе — член совета директоров ММБ (Hypo- und Vereinsbank), Кирилл Жуков-Емельянов, Эдуард Иссопов — главный бухгалтер ММБ, Илка Салонен — председатель правления ММБ, Линдсей Форбс — член совета директоров ММБ (ЕБРР), Хайнц Майндлингер — член совета директоров ММБ (Bank Austria Creditanstalt), Александр Морозов — начальник казначейства ММБ, Йорген Хохольт — член совета директоров ММБ (Nordea). Соловки. Июль 2005 года.

треться и понять, куда двигаться. И в этом наше преимущество — мы создавали точки там, где нам было действительно нужно, они становились такими, какими они нам были нужны. Мы хотели работать с тем, с кем нам было интересно, и переходили к операционным форматам, тоже исходя из потребностей бизнеса.

Значимость регионального корпоративного бизнеса в настоящее время для банка принципиально возросла: наш кредитный портфель в части региональных корпоративных клиентов вырос с 2003 года (когда мы стали активно работать со средними региональными предприятиями) к осени 2008 года в 17 раз, а доля регионов в общем корпоративном бизнесе банка по размеру кредитного портфеля и по доходам превысила 25 %.

Осенью 2007 года мы открыли первое представительство вне территории Российской Федерации — в Минске. Таким образом, Беларусь естественно стала и новой страной присутствия группы в целом. Мы же воспринимаем её, несмотря на очевидное наличие страновой специфики, как продолжение региональной сети банка. Это был интересный шаг, о совершении которого мы давно думали, и первый год подтвердил его целесообразность хорошими результатами. Посмотрим, что из этого получится в долгосрочной перспективе. Главой представительства был назначен Сергей Антонович Овсейчик, который раньше представлял интересы России, Беларуси и Таджикистана в совете директоров ЕБРРЮ а до этого у нас же в банке три года возглавлял управление клиентских отношений.

За последние годы произошло много серьёзных и интересных изменений. Присоединение банка к UniCredit Group открыло новые измерения,

прежде всего благодаря возможностям крупнейшей в Европе сети, в плане появления новых продуктовых линий и системного коммерческого подхода. Если до этого ММБ, развивая бизнес и региональную сеть на российском рынке, был своего рода небольшим универсумом, то, после того как вошёл в состав группы, банк сам стал частью сети огромной корпорации. Однако это не изменило фундаментально приоритеты корпоративного бизнеса. Мы просто стали более энергично продолжать делать то, что делали и раньше. Конечно, и нынешняя экономическая ситуация вносит свои коррективы в банковский ландшафт и подходы к бизнесу. Сегодня основным приоритетом стало уже не агрессивное развитие, как в последние годы, а упор на качество во всём: кредитное, доходной базы, партнерских отношений с нашими клиентами.

Осенью 2008 года, после перехода Евгения Ретюнского в российскую «дочку» группы Barclays, мне доверили руководство корпоративным блоком банка. Вообще я считаю себя очень везучим человеком, прежде всего потому, что профессиональная деятельность познакомила меня с очень интересными людьми. Это и руководители, от которых я многому научился и продолжаю учиться, и коллеги, и клиенты. Главная составляющая успеха и то, что позволяет уверенно и, я бы даже сказал, с удовольствием смотреть в будущее — это команда, в которой я работал и продолжаю трудиться. Многие, конечно, за это время ушли, но мы не потеряли главного — профессионализма и командного духа, который был опорой банка во все, даже самые трудные времена.

Леван Викторович
Золотарёв

Банк стал не только моим университетом, но и школой жизни

В 1986 году, будучи студентом 5-го курса Московского финансового института, я проходил практику в Управлении корреспондентских отношений стран Азии, Африки и Латинской Америки Внешторгбанка СССР. Располагалось оно в комнате № 50 в доме 37 на Плющихе. Как я мог тогда предположить, что спустя 3 года снова окажусь там, придя на собеседование в новый Международный Московский Банк, временно располагавшийся в той же комнате, и вскоре стану сотрудником первого советского банка с иностранным капиталом.

Предыстория же моего прихода туда такова. Окончив в 1986 году факультет Международных экономических отношений МФИ, я по распределению попал на работу в САО «Ингосстрах». Не скажу, чтобы я сильно обрадовался, но выбор был невелик. Из того, что предлагалось, можно было выбрать либо скучную работу в одном из периферийных подразделений Банка для внешней торговли без особых перспектив роста (старшие товарищи рассказывали о том, что в центральный аппарат выпускников не брали), либо, как это случилось со мной, пойти в страховую компанию с иностранным уклоном.

Однако спустя некоторое время я понял, что три года, положенные для отработки после распределения, — большой срок, а перспектив профессионального и карьерного роста нет. Пользуясь связями моей мамы, я ушёл в армию. Поскольку в нашем институте была военная кафедра, оказавшись в рядах вооружённых сил, я получил возможность применить свои знания финансиста и получить профессиональный опыт в должности начфина, банкира или хозрасчётника. Я попал в банкиры, отслужив два года в полевом учреждении Госбанка СССР. И это время я вспоминаю с теплотой. Службу проходил буквально на другом конце света, в поселке Леонидово на острове Сахалин. Экзотическое место, дикая природа, небольшой коллектив, где я работал старшим кассиром. Помимо того что я изучил от и до всю кассовую работу и нормативные документы, я провел незабываемое время там, где вряд ли побывал бы по своей воле.

Продолжать военную карьеру я не собирался, поэтому, отслужив, уехал отдыхать в свой родной город Батуми. В самый разгар бархатного сезона 1989 года, когда я только размышлял, что делать дальше, позвонил



Леван Викторович Золотарёв

1986–1987

САО «Ингосстрах»

1987–1989

Старший кассир полевого учреждения Госбанка СССР на о. Сахалин

1989–1993

Ведущий специалист управления валютных операций и международных корреспондентских отношений, зам. начальника управления Международного Московского Банка

1993–1995

Заместитель начальника управления валютных операций Всероссийского Биржевого Банка

1995–1996

Заместитель директора Департамента управления ресурсов в АКБ «Токобанк»

1996–2002

Директор Департамента финансовых рынков и член правления ЗАО «Райффайзенбанк Австрия»

2002–2003

Председатель правления «Стандарт Банка»

2003 — наст. время

Старший вице-президент банка «Русский стандарт»

мой однокашник Алексей Матвеев (сейчас он заместитель председателя правления Газпромбанка). А тогда он был рядовым сотрудником Внешэкономбанка СССР — Банка для внешней торговли, если говорить правильно. Туда он попал по распределению и работал в ОФО, Отделе финансовых операций. Алексей позвал меня в Москву, предложив поработать в беспрецедентном для Советского Союза проекте — создании первого совместного банковского предприятия с иностранцами.

За годы работы Внешэкономбанк (а ранее Внешторгбанк) сформировал пул финансовых организаций, которые стабильно и успешно сотрудничали с СССР. На базе этого списка, куда вошли ещё три советских банка, было принято решение создать нечто новое — своего рода совместный международный, но вместе с тем советский банк. Команда инициаторов на том этапе сформировалась небольшая — человек 20–25, которые во главе с председателем правления Владиславом Судаковым и ютились в одном кабинете в здании Банка для внешней торговли на Плющихе. Было удивительно, но это оказалась та самая комната № 50, в которой я проходил институтскую практику. Понял, что это судьба! Тогда же познакомился и с другими создателями ММБ, в частности с Юрием Тверским, Александром Тутовым и Юрием Кондратюком. Я пришёл перед самым официальным открытием банка, в сентябре 1989 года на должность ведущего специалиста в подразделение Ю.Н. Кондратюка, которое называлось Управлением валютных операций и международных корреспондентских отношений.

В то время иногда казалось, что наше детище останется, как в пословице, где у семи нянек дитя без глазу. «Нянек» на самом деле было восемь: три отечественных банка: Внешэкономбанк, Сбербанк, Промстройбанк и пять иностранных банков: Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki. Каждый из соучредителей, естественно тянул одеяло на себя. Оно и понятно, у каждого из них была своя специализация, свои национальные особенности. Иностранцы главный акцент хотели сделать на проектах, связанных со своей страной, Владислав Судаков же ставил на долгосрочные, 5–10-летние проекты. В итоге обсуждений, согласований выработка единой стратегии вылилась в очень длительный, трудный и неоднозначный процесс.

В части общественной жизни местного коллектива сотрудников ММБ ничем не отличался от других советских учреждений — в нем присут-

ствовали комитет комсомола, партком, профком и т. п. с присущими данным структурам отчётно-перевыборными собраниями.

Сотрудники Внешэкономбанка нас воспринимали как чужаков. Не то, что наша зарплата была выше или одевались мы лучше, но для коллег сотрудники ММБ были как новомодные тогда кооператоры — люди из другого мира, иного образа жизни. Особенно это стало заметно, когда в Москву начали подтягиваться иностранцы — ближе к зиме-весне 1990 года. Это были представители зарубежных акционеров, и забота о них легла на наши плечи. Мы бронировали номера в гостиницах, помогали коллегам с жильем, всячески способствовали их адаптации в чужой и несколько дикой для них стране. Как-то мне даже пришлось пристраивать гостей в одну из колонн, которые участвовали в первомайской демонстрации 1991 года. Опять помогла мама, договорившаяся с Минводхозом РСФСР, принявшим в свои ряды любопытных товарищей из-за рубежа. Многонациональный состав наших гостей и сотрудников наложил свой отпечаток на общение в стенах банка. Рабочих языка у нас было два — русский и английский, и, несмотря на то, что иностранцы всё же делали попытки освоить нашу грамматику, писали мы документы всё-таки по-английски.

Тогда, помню, всем нам часто приходилось работать, как говорится, не по профилю. В частности, меня откомандировали в Латвию, на Рижский автозавод, выбивать положенный банку автомобиль РАФ. Ехал я «вооруженный» постановлением премьера Н.И. Рыжкова о создании Международного Московского Банка, в котором черным по белому значилось, что новой структуре положено выделить два транспортных средства: «Волгу» для председателя правления В.Б. Судакова и РАФ для нужд банка. Вернулся я ни с чем, директор предприятия объяснил мне, что бумажкой этой я могу «клопов давить», а машин в резерве под задачу нет и не предвидится. Мы сильно не расстроились, так как после этого у нас появился повод обратиться к акционерам с просьбой пересмотреть смету и изыскать собственные средства на покупку авто. Судя по всему, такая же судьба постигла и «Волгу» Судакова, потому что после одобрения учредителей, ему был куплен новенький Volvo—840.

Несмотря на некоторые разногласия в рядах основателей ММБ, сам банк, если можно так выразиться, жил собственной жизнью. Коллектив рос, банк укреплялся, и формировался особый характер Международного Московского Банка, вне зависимости от принятой стратегии и желаний каждого из акционеров. Могу сказать, что для меня банк стал не только университетом, но и школой жизни. Помимо того что я приобретал здесь действительно практический опыт работы, я многому учился у своих многоопытных руководителей: вести переговоры, отстаивать интересы свои и банка. Как специалист я сформировался в кругу уникальных профессионалов. Где тогда можно было встретить настоящего коммерческого банкира? Только в системе государственных банков. А в этом смысле Внешэкономбанк был, безусловно, если можно так выразиться,

самым коммерческим из советских банков. Его сложно сравнить, например, с Жилсоцбанком или Агропромбанком, которые занимались бесконечным финансированием социалистических предприятий по утвержденным наверху планам. У ВЭБ была абсолютно другая форма работы, иные принципы взаимоотношения с клиентами.

Нам повезло, мы оказались в самом эпицентре нового зарождающегося российского бизнеса. Банки тогда создавались один за другим. Квалифицированных сотрудников для них катастрофически не хватало. А у нас было всё: и опыт, и средства. Команда была компетентная, с ресурсом в виде умения вести корреспондентские отношения, в чем были сильны бывшие сотрудники Внешэкономбанка. Тем более конкурентные преимущества мы априори получили за счёт иностранных совладельцев. Благодаря всему набору факторов мы быстро счета открыли, ключами обменялись, установили SWIFT. Без преувеличения можно сказать, что на тот момент мы были самым международным банком из всех советских финансовых учреждений. А когда в 1991 году ММБ первым получил генеральную лицензию ЦБ на осуществление операций с иностранной валютой, мы без труда заняли лидирующие позиции в сфере обслуживания внешнеторговых операций. Интерес со стороны других отечественных финансовых структур к работе по международным расчётам через ММБ был огромен. И это был очень прибыльный бизнес. Ещё одной статьёй доходов банка стал валютный рынок. Мне довелось принимать непосредственное участие в создании Валютной биржи, в результате ММБ стал не только одним из первых банков-учредителей и акционеров ММВБ, но и на долгие годы оставался расчётным-клиринговым агентом по торгам валютой. Создание Московской межбанковской валютной биржи дало новые возможности не только для банка, но и для меня. Возглавив отдел по работе с иностранной валютой на российском рынке и будучи одним из первых валютных дилеров, я стал в ММБ зачинателем операций «валюта–рубли». И, несмотря на то, что внутренний рынок изначально даже не рассматривался в Международном Московском Банке как перспективный, через пару лет мы получали хорошую прибыль с этого направления. Именно в ММБ я лично открывал первые корреспондентские счета Альфа-банку, Мосбизнесбанку, «Империалу», Россельхозбанку, Конверсбанку, банку «Центрокредит», «Токобанку» да и многим другим для расчётов на созданной при Госбанке СССР валютной бирже. В 1993 году заработок моего отдела оказался таким же, как у коллег от валютных операций на международном рынке. А ведь, как я уже говорил, изначально главная ставка делалась именно на них.

Благодарен я Международному Московскому Банку и за то, что здесь я имел возможность учиться не только у отечественных специалистов, но и у иностранных коллег. За успехи нас регулярно премировали, отправляя на практику за границу, в наши иностранные банки-акционеры. Так я больше месяца пробыл в Милане, в казначействе Banca Commerci-

ale Italiana, позже меня направили в Лондон в местное отделение Kansalis-Osaki-Pankki. И если проводить параллель, я могу смело сравнить Международный Московский Банк с банковской группой Citi, которая в мире считается настоящей кузницей кадров, за что даже получила название Citi University — университет Citi. Так и с ММБ: пройдя такую школу жизни, любой её «выпускник» найдет себя и вне стен банка. Так произошло и со мной. В 1993 году я ушёл из банка с позиции заместителя начальника управления, поняв, что достиг в этой организации своего карьерного потолка. Но до сих пор считаю себя «птенцом из гнезда» ММБ, так же, как и многие мои бывшие коллеги, встречи с которыми превратили нас в неформальный клуб выпускников Международного Московского Банка.

Эдуард Александрович

Иссопов

Люди — главное конкурентное преимущество

Двойная бухгалтерия — по двум стандартам

Мои взаимоотношения с Международным Московским Банком начались в 1993 году. До этого, после окончания кредитно-экономического факультета Московского финансового института, я работал в Управлении экономического анализа и прогнозирования Внешторгбанка в отделе организации работы с региональными учреждениями. Спектр работы был следующим — подготовка аналитических материалов по оценке банковского рынка и исследование текущей деятельности самого банка. Но наиболее интересным направлением моей работы было участие в развитии сети ВТБ. Естественно, неотъемлемой частью этого процесса являлось изучение многочисленных видов отчётности и балансов — как тех структур, которые ВТБ рассматривал в качестве банков-кандидатов на включение в сеть, так и тех, что уже стали частью системы. Как я сейчас понимаю, это был один из самых интересных периодов в моей жизни — с частыми командировками от Калининграда до Сахалина, большое число встреч с людьми, огромный объём информации о банках и о стране. Сейчас, когда после большого перерыва, на новой позиции я опять стал много ездить по России, я поражаюсь, что в некоторых регионах изменилось практически всё, а в других многое ещё осталось из прошлого.

Банковские балансы стали в то время моим коньком. И вот я узнал, что Международный Московский Банк активно ищет специалистов в свою бухгалтерию. Причём им нужны люди, которые имели бы опыт именно в составлении балансовой отчётности. Кандидатам к тому же важно было не только уметь работать с цифрами, они должны были также уметь автоматизировать (конечно, на пользовательском уровне) процесс составления отчётности банка, делать его в электронных таблицах. И всем этим я тогда хорошо владел: знал, как настроить систему, ввести данные, как с ними работать, как их обрабатывать, и умел получать конечный результат в виде готовой отчётности. Смешно, конечно, сейчас об этом говорить, для современных специалистов это минимальные требования. А тогда техническое оснащение банков в части составления отчётности было не на самом высоком уровне — даже в таких банках, как Внешторгбанк, откуда я ушёл, и ММБ. В частности, в Международном Московском Банке только-только начиналась отладка этих процессов. В результате, когда я пришёл в банк, мне досталась роль бухгалтера, технолога и програм-



Эдуард Александрович Иссопов

1991–1993

Главный экономист отдела организации работы с региональными учреждениями, ведущий экономист отдела организации работы с региональными учреждениями, экономист управления экономического анализа и прогнозирования Внешторгбанка

1993–2002

Эксперт, заместитель начальника управления бухгалтерского учёта Международного Московского Банка

2002–2005

Начальник управления аналитического учёта, заместитель главного бухгалтера Международного Московского Банка

2005–2006

Главный бухгалтер Международного Московского Банка

2006–2007

Член правления Международного Московского Банка

2007 — наст. время

Член правления ЮниКредит Банка

миста одновременно. Хотя, честно сказать, знаний у меня было скорее на уровне активного пользователя. Но, повторяю, тогда и этого хватало.

Попасть в ММБ в первой половине 90-х годов было настоящей удачей! Международный Московский Банк считался элитным, да и зарплаты там не шли ни в какое сравнение с другими организациями. Переход мне был очень кстати, так как в 1993 году я женился и материальный вопрос встал передо мной очень остро. Когда я сказал своему руководителю в ВТБ Сергею Тацию, что меня приглашают работать в ММБ, он, естественно, поинтересовался, какую мне предложили заработную плату. Раскрывать все карты я не мог, но порядок цифр всё же озвучил. Ему оставалось только руками развести — ВТБ не мог потянуть тогда такого уровня оплаты специалиста. Сейчас-то это не секрет: мне платили 800 долларов, что по тем временам было просто неслыханно. Скажу только, что во Внешторгбанке я получал всего 200 долларов.

В ММБ на тот момент составлялась отчётность как для Центрального банка по российским стандартам бухгалтерской отчётности, так и западная — для акционеров, аудиторов, внешних иностранных контрагентов по международным стандартам финансовой отчётности. За последнюю у нас отвечал интересный персонаж, главный бухгалтер, итальянец Альдо Лепори, который вёл ещё и всю управленческую отчётность. Всё это он делал просто виртуозно! То, что сегодня автоматизировано и на что сейчас тратится до недели, он тогда обрабатывал в одиночку, используя самые примитивные методы и фактически вручную, буквально за пару дней ловко раскидывая цифры и рассчитывая результаты работы каждого профит-центра банка. Конечно, объёмы бизнеса и его сложность с точки зрения продуктового ряда того време-

ни не идут ни в какое сравнение с нынешними, но всё равно его организация бизнес-процесса впечатляла. К тому же это был высокоорганизованный человек, на рабочем месте которого никто никогда не видел беспорядка. В банке появлялся очень рано, около 8 утра, причём до начала рабочего дня он умудрялся успеть сходить в бассейн. Альдо старался не обедать, следил за собой. Сейчас это выглядит привычно и стало даже модным, а тогда казалось проявлением западных стандартов жизни или курьёзом. Но что меня особенно удивляло — это порядок во всём, что он делал, и его шикарные папки. Не просто привычные сегодня файловые, а специальные картонные коробки, за которыми он тщательно следил. Уходя, он педантично убирал их в шкаф, оставляя стол девственно чистым. Лепори, как я уже сказал, со многими вопросами западной



Член правления
Альдо Лепори.
1991 год.

отчётности на первом этапе справлялся своими силами, облекая результаты деятельности банка в доступную для иностранных акционеров форму, но через некоторое время и его энергии стало не хватать на растущий объём работ. Проблема состояла в том, что на английском языке, языке международной отчётности в российских банках, тогда отчёты не готовили, процесс её внедрения начался позже, когда появилась потребность в иностранных заимствованиях. Так что Лепори, можно сказать, был тогда уникальным специалистом.

Нашей (имею в виду российских специалистов) сферой ответственности в управлении, как я уже сказал, была российская система отчётности, текущая, необходимая для регулярного представления в ЦБ, а также учёт адми-

нистративно-хозяйственных операций и налоговый учёт. Если сопоставить сегодняшний уровень задач, стоящих перед финансовыми службами банка, с тем, что был, когда я появился в банке, следует признать, что сейчас выполняется в несколько раз больший объём функциональности.

Придя в ММБ, я сразу попал в очень хорошую обстановку, так как коллектив в банке был замечательный. Прежде всего, конечно, я благодарен человеку, который рискнул и взял меня в свой отдел, — Лилии Викторовне Смирновой. И такой уровень преданности делу, как у неё, встречается редко, а степень её ответственности поражает до сих пор. У Лилии Викторовны и сейчас один из самых ответственных участков в банке — она главный менеджер департамента бухгалтерского учёта и отчётности. Также сразу стали для меня авторитетами (и могу сказать, что навсегда ими останутся) в профессиональном плане, а особенно в человеческом — Алексей Вениаминович Попов и Ирина Владимировна Виноградова. Такой уровень порядочности встретишь редко. Ирина Владимировна объединяет в себе необычайную женственность, тончайший вкус на уровне ДНК, доставшийся ей от предыдущих поколений (у нее многие родственники дипломаты), и в то же время удивительную чёткость в работе, формулировках, технологичность в решении профессиональных вопросов. А в Алексее Вениаминовиче меня всегда поражала способность найти свежее, нестандартное решение в узком, казалось бы, зарегулированном мире бухгалтерского и налогового учёта. При этом, что очень важно, не нарушая законов и требований регулятора. Вообще, соблюдение законодательства — одна из главных заповедей, которую мне объявили, как только я ступил на порог банка. Конечно же, я не могу не вспомнить также Елену Чижову, Нину Иванову, Алексея Хрусталёва, Олю Хромову и многих других, кто создавал и поддерживает сейчас прекрасную атмосферу в нашем замечательном коллективе. Я попал в банк как раз в тот момент, когда ММБ переходил на работу с информационной системой Midas. Я ездил в офис банка в Авиационный

переулок, где занималась внедрением системы очень профессиональная команда разработчиков из компании Misys и наших программистов во главе с Андреем Медведевым. Misys была одной из ведущих в мире компаний — поставщиков информационно-технологических программ для банковской индустрии. Среди разработчиков-иностранцев оказались знакомые лица: накануне моего ухода из ВТБ там тоже начиналось внедрение Midas. Наши айтишники мне казались тогда эдакими посвящёнными в некое таинство людьми, на голову выше меня профессионально и вовлечёнными в нечто загадочное (и поэтому притягивающее) интересное действие под названием «внедрение и адаптация к нашим реалиям операционной банковской системы».

Общение с ними не могло не повлиять и на меня: в процессе отладки системы я многое понял, для меня вдруг наступил момент откровения, такое, наверное, каждый хоть раз испытал в своей жизни. Для меня, человека, привыкшего «на коленке» составлять бухгалтерские формы и делать балансы, в какой-то миг реальность кардинально изменилась. Я был поражён, потрясён! Это можно сравнить с тем ощущением, когда ты впервые читаешь Библию. Я, до этого вручную вбивавший цифры отчётности в Excel, строивший на примитивном программном обеспечении какие-то макросы для расчёта сложных формул, чтобы потом получить некое подобие документа, который можно было представить в ЦБ, вдруг оказался среди людей, настолько технологически грамотных, что это просто не укладывалось в моей голове. Они были способны заложить в систему каждую банковскую проводку и получить результат. Уже не надо было вбивать вручную массу цифр — стало возможно просто вводить транзакции в систему, а по счетам программа разносила их сама! Результаты распечатывались на огромных зелёных перфорированных листах. Конечно, теперь подобным никого не удивишь, но 15 лет назад это был фантастический прогресс, и я был шокирован. Изучая результат, я через частное понимал глобальное. Рассматривая эти листы, я осознавал, как работает весь банк с учётной и транзакционной точки зрения. Я видел сквозной процесс: вот кто-то из сотрудников банка вводит платёж, а ты смотришь на account keys (так называемые ключи автоматического проведения операций по банковским счетам) и через них понимаешь, как вся операция будет проведена и какой будет конечный итог.

В Москве тогда уже был офис компании Misys, в котором работали породистые холёные английские мужики, реально понимающие то, как строятся банковские процессы — от заключения сделки до отражения её на результативных счетах. И именно тогда я понял, как важно иметь возможность общения с такими специалистами. Мы занимались не абстрактными беседами, а конкретными и очень прагматичными — я им ставил задачу, они давали мне чёткий ответ, как её технологически реализовать. Много открылось тогда. Например, для меня было откровением, что такое «валютная позиция»* (как в 1998 году во время кризиса

* Валютная позиция — разница между активами и пассивами в иностранных валютах. — Прим. авт.-сост.

и потом пригодилась эта информация!) По различным поводам мы устраивали настоящие дискуссии, которые длились часами. И эти ребята буквально на пальцах (а точнее, раскладывая на полу длинные «простыни» бумаги с колонками цифр, технических терминов, буквенных обозначений) объясняли нам многие понятия, рассказывая, как та или иная транзакция будет отражена в отчёте, что она означает и на что повлияет. Мы получали колоссальный опыт, для меня лично это был серьёзный профессиональный прорыв. Я осознал, как мне повезло, что я работаю в такой организации, как ММБ.

Я не помню, был ли Международный Московский Банк на тот момент единственным банком, работавшим с этой системой, но, безусловно, мы были одними из первых. Спустя год появились и другие пользователи Midas, среди которых был Газпромбанк, Райффайзенбанк (который сейчас завершает upgrade этой системы) и Внешторгбанк (в конечном итоге от Midas почему-то отказавшийся). Родилась группа пользователей этой системы в России, позволявшая уже на промышленном уровне заказывать у разработчика те или иные доработки системы, вместе обсуждать многие вопросы и, конечно, вместе торговаться по ценовым параметрам. А в те годы было непросто. Люди, связанные с внедрением системы, а также сотрудники операционных подразделений просто жили в помещениях банка в Авиационном переулке, дни и ночи занимаясь отладкой системы. Ведь её мало того что нужно было установить, требовалось систему адаптировать для наших условий и запустить. Тестовый режим, проведение операций в двух системах — старой и новой — давал вначале много ошибок, которые следовало исправить. Но процесс был безумно интересен и познавателен. Спустя всего несколько лет, когда я уже стал замом главного бухгалтера и нам перед кризисом 1998 года пришлось переводить капитал из долларов в рубли, я не раз с благодарностью вспоминал эти долгие беседы-диспуты, которые многому меня научили и помогли решать поставленные перед банком задачи.

Да, это был очень интересный период. В эффективный конгломерат объединились старые банковские кадры, опытные, серьёзные, такие, как Ю.Н. Кондратюк, Ю.В. Тверской, И.В. Виноградова, И.М. Цымалина, Ю.В. Балашова, О.В. Можайсков, А.В. Попов и многие другие маститые специалисты и напористая, амбициозная молодёжь, которая устраивала постоянную живую толкотню в здании в Авиационном переулке и проводила традиционный пятничный «день банкира». Моё рабочее место было на другой территории банка, но я часто бывал в Авиационном переулке и очень завидовал тем, кто там работал.

Замечательная атмосфера ММБ была приправлена высокотехнологичными западными стандартами. На мой взгляд, эта гремучая смесь дала очень хороший результат уже в первые несколько лет развития банка. Именно тогда сформировался особый культурный стиль Международного Московского Банка, в основе которого было заложено (как ДНК) всё лучшее из советской банковской системы, и всё это усилено новейшими тех-

нологиями и западным опытом, а также амбициями молодых сотрудников. В заложенный уже в дни основания банка фундамент были добавлены ценности наших акционеров: прозрачность, стремление к постоянному обладанию ноу-хау, безупречная деловая культура и этика. Так что мы оказались мостиком между Западом и Россией, о котором до сих пор говорят многие наши клиенты.

Поэтому, на мой взгляд, многие из тех, кто пришёл в ММБ в первые дни его работы, так надолго в нём задержались. Мне сложно судить, хорошо это для развития банка и его коллектива или плохо (наверное, в каждом случае по-своему), но это факт. При этом Международный Московский Банк постоянно меняется, за 20 лет он успел прожить несколько жизней, так же как и мы вместе с ним. ММБ постоянно изменялся, и сотрудники банка постоянно профессионально росли, и каждый этап жизни банка в их душе и карьере оставил свой след. В этой связи часто коллеги вспоминают случай, когда Питер Кёлле, который долго был председателем совета директоров ММБ (один из самых ярких людей, которых я встречал в своей жизни), выступая перед международной общественностью на какой-то конференции в Японии, характеризуя высокий уровень контроля за рисками в банке, привёл весьма пикантную параллель. Речь шла о том, как Западу работает с Россией. И тогда Кёлле вдруг сказал, что делать бизнес в нашей стране — похоже на то, что спать с проституткой. Последствия могут быть самые неожиданные, поэтому не мешает защититься несколькими презервативами. «Так вот, — закончил он свою мысль, — если вы работаете через Международный Московский Банк, считайте, что они у вас уже есть!»

В Международном Московском Банке тем временем после бурного старта начался другой этап — период сдерживания. Появилось много вопросов операционного характера и об уровне достаточности капитала, на которые следовало ответить. Шла трансформация состава акционеров, российские банки, которые на момент создания ММБ вносили средства в уставный фонд советскими рублями по несуществующему уже курсу, в какой-то момент подняли вопрос о том, чтобы сосчитать, сколько же они заработали в виде дивидендов. Я помню, что Лепори тогда им периодически делал такие расчёты. Но консерватизм, исходящий в основном от иностранцев, не мог сдерживать банк вечно. В стране началось активное развитие банковского рынка, и, соответственно, усилилась конкуренция со стороны новых коммерческих банков. А мы всё ещё чувствовали себя привилегированным банком, что было, наверное, не очень правильно, так как монопольное положение на рынке, появившееся у нас после бурного потока в банк клиентов из обанкротившегося советского Внешэкономбанка, уже заканчивалось. Мы слишком долго наслаждались тем, что пожинали плоды напряжённой работы банка в предыдущие годы. И тут в 1998-м нас встряхнул дефолт.

На тот момент я был заместителем главного бухгалтера. Обязанности у нас распределялись следующим образом: И.В. Виноградова отвечала



Председатель административного совета Петер Кёлле в Краснодаре на открытии филиала 2005 год. Кадры решают всё.

за управленческий учёт, я — за финансовый. А.В. Попова, который несколько лет был замом нашего итальянца, когда Лепори уехал, назначили главбухом. И вот август 1998 показал нам, что консервативная стратегия западных акционеров была во многом оправдана. Мы не только не нахватили лишних убытков, которые принёс кризис, но и сумели почти всё, с чем всё-таки столкнулись, оперативно отрегулировать. В первую очередь я говорю о форвардных контрактах. Именно тогда Алексей Вениаминович Попов предложил схему урегулирования конфликтов с форвардами. И мы их правильно провели и корректно отразили — как в российской, так и в международной отчётности. В результате по итогам кризиса нам фактически пришлось не очень много списывать убытков. Конечно, у нас в конце 1998 года образовался негативный капитал, но не в несколько сот миллионов долларов, как у ряда других российских банков, а в разы меньше. Немаловажно и то, что и команда оказалась способна грамотно переварить возникшие проблемы; тогда в банке было организовано кризисное управление. Никого не хочу обижать, но многие банки выходили из дефолта слишком прямолинейно, а ММБ сделал всё красиво, без нарушения законов, сохранив своё лицо, со всеми рассчитавшись.

Конечно, страновой дефолт не мог не сказаться и на нас. После августа 98-го стало понятно, что что-то начало в банке меняться. И заметно это было прежде всего по передвижениям в лагере наших акционеров. Самое трудное было то, что на тот момент иностранные владельцы никак не могли решить, каким же всё-таки должен быть банк. И мы не успевали следить за переменами в их настроении. Тогда правление предложило им три разные концепции развития. Во многом благодаря своей реше-

тельности в этот ответственный момент стратегическими акционерами стали Nordea и Bayerische Hypo und Vereinsbank AG (HVB). Теперь следовало оперативно принимать решения, и в первую очередь нам был нужен дополнительный капитал. Банк вскоре получил его: сначала 40 млн долларов, потом ещё некоторое количество. Потом было решено, что держателями небольших пакетов акций останутся ЕБРР и Евробанк (Париж). Мы быстро выздоравливали. Затем и российские специалисты, и иностранные акционеры признавались, что никто не предвидел, что наш выход из кризиса в дальнейшем будет таким быстрым и банк так быстро наберёт новые обороты и станет высокоприбыльной компанией.

Система управления

Хотелось бы рассказать о сложившейся в банке в первые годы его существования системе управления. Интересно, что, несмотря на имеющиеся разногласия между иностранцами, на совете директоров они всегда выступали с общей согласованной позицией. Как правило, она вырабатывалась ещё до очередного заседания совета директоров. Международный Московский Банк был консорциальным банком, в котором никто не имел большинства и все принципиальные моменты помимо российского устава были прописаны в соглашениях акционеров (shareholders agreements) уже не в России. Именно на эти соглашения они опирались, принимая решения. Среднее звено, к которому я тогда относился, эти особенности работы банка, конечно, затрагивали меньше всего. Так как наше подразделение занималось числами, платежами, выплатами, книгой акционеров, мы видели только внешнее отражение всех изменений — что и как произошло, но не почему. Вот вышел Промстройбанк из состава акционеров, получил расчёт по такой-то цене, вот Сбербанк ушёл, и вот его доля, вот покинули банк японцы и так далее. Но это были только голые факты; как происходило обсуждение и принимались соответствующие решения между акционерами на самом деле, я тогда не знал.

В Международном Московском Банке большую роль всегда играл его руководитель. Очень многое создавалось, держалось и цементировалось именно конкретными личностями. В то время вообще образ любого банка определялся по персоне его председателя. Поэтому можно сказать, что каждый наш председатель правления определял собой некий этап развития организации. Владислав Судаков олицетворял время нашего становления, потом монопольного присутствия на рынке, когда у нас были самые крупные клиенты, высокие тарифы. ММБ тогда производил впечатление не просто банка, но корпоративного финансового бутика. Конечно, отдельная эпоха — при председателе В.В. Геращенко. Но больше всего я работал в банке, когда председателем был Илкка Салонен, и об этом периоде хочется рассказать подробнее.

Илкка, на мой взгляд, сильно отличался от предшественников. И прежде всего в силу своей особой человечности. Он возглавил ММБ в тот

трудный момент, когда банк должен был выкарабкаться из кризиса, когда, естественно, все об этом постоянно говорили. Мы много спорили, обсуждали то, каким должен быть новый Международный Московский Банк, что лучше — быть маленьким или большим по размеру активов, какой уровень дохода при этом должен быть на вложенный капитал, куда двигаться, как развиваться, какими темпами расти, в какие сегменты рынка идти; немного позже задумались, как развивать розницу. И на плечи Салонена легла непростая задача: направить эти дискуссии в конструктивное русло. И он сумел это сделать главным образом потому, что ему а) удалось тогда сплотить не только топ-менеджмент банка, но и всю команду, включая среднее звено управления, и б) чётко доносить позицию менеджмента банка до акционеров и добиваться её утверждения. Тогда появилась практика сбора рабочих групп из менеджеров среднего звена и членов правления. Мы отправлялись куда-нибудь за город — в пансионат «Ватутинки», комплекс «Империал» — и дискутировали, проводили team-buildings (мероприятия по «командообразованию»), играли в ролевые игры, приглашали бизнес-тренеров, рисовали стратегии, устраивали мозговые штурмы. И в центре всех этих событий, конечно, был сам Илкка Салонен, удивительный человек, совсем не похожий на стереотипный для нас, россиян, образ медлительного выходца из Финляндии, тугодума. Иногда я вспоминаю, сколько он времени провёл в России — да это же почти вся моя сознательная жизнь! Он действительно уникален в своём роде. Илкка часто вспоминал о том, что, когда его пригласили работать в Россию в ММБ, его жена Анна очень переживала: в начале 90-х годов быть банкиром в России считалось чуть ли не вынесением смертного приговора. Заказные убийства случались сплошь и рядом. Но он приехал к нам, остался здесь, да ещё и сделал блестящую карьеру, став председателем правления одного из крупнейших российских банков.

Также очень полезными были совместные поездки менеджмента высшего звена с директорами по России. Это позволяло нам сплотиться и в то же время показать страну иностранцам. Многие брали с собой семьи. Было безумно интересно. В тот момент наши директора перестали нам казаться какими-то далёкими небожителями. С ними можно было, например, уехать на пару дней в Финляндию, запереться там в деревянном домике и вместе решать проблемы повышения капитала банка, вырабатывать единую стратегию развития. Были, естественно, и разногласия, но мы стали лучше понимать друг друга и поэтому находили выходы из всех трудных положений. Это было очень важно. Сейчас, уже на другом уровне, понимая то, как управляется компания, осознаёшь, насколько непросто было стереть в коллективе границы между менеджерами и акционерами. Объединить, с одной стороны акционеров, каждый из которых имеет свой интерес и цели, и с другой стороны, молодых сотрудников с их амбициями и смелыми идеями. Суметь справиться с этой гремячей смесью и заставить её продуктивно работать — для этого

надо было обладать настоящим талантом. И он у Салонена был и, конечно, остаётся. А ещё я вспоминаю его фразу, что настоящий руководитель должен уметь сочетать работу и свою личную жизнь, персональные интересы, он сказал: «Если с человеком можно разговаривать только о работе — это неинтересно, важно понять, что за человек перед тобой и чем он живёт».

От VIP-обслуживания к полноценному ритейлу

Следующими этапами в жизни ММБ стали объединение с российским Банком Австрии и развитие розницы. Объединение принёсло с собой многое из готовой инфраструктуры, предназначенной для работы с частными лицами: отработанные процессы, опробованные процедуры, внедрённые продукты и хоть небольшая, но уже созданная сеть. Но даже если бы не было слияния, ММБ эволюционным путём сам бы пришёл к тому, что надо развивать ритейл. В начале 2000-х это стало некой «фишкой» для всех банков, которые наконец осознали перспективность данного сегмента рынка. Вопрос был только в размере вкладываемых в это направление инвестиций — чем они больше, тем быстрее рост. И процесс развития этого направления в нашем банке был запущен ещё до слияния. «Физики» (как правило, руководители компаний), работающие у наших корпоративных клиентов, хотели получить обслуживание в ММБ, и, по-моему, прямо перед кризисом был создан отдел обслуживания физических лиц (точное название не помню), руководителем которого была Светлана Муромцева. Потом она ушла в Еврофинанс-Моснарбанк. Это, конечно, было скорее персональное, или VIP-обслуживание с небольшим набором услуг. Потом его возглавлял Роман Воробьёв (позднее ушедший в Банк Москвы), реорганизовавший структуру, придавший ей уже очертания розничного направления. Но, безусловно, новый импульс был дан, когда направление возглавил Дмитрий Мохначёв. Благодаря Банку Австрии мы приобрели уже значительный кусок розницы. Дима тогда, на мой взгляд, выбрал правильную стратегию. К нему в команду пришли энергичные, амбициозные люди, способные развить это во многом ещё новое направление, — Сергей Тропин, Максим Кондратенко, Алексей Аксёнов и другие. Начиная с нуля, вместе они добились многого. Развивать розницу тогда можно было только комплексно, превращая её как бы в отдельный банк внутри ММБ. И у него появилась своя операционная составляющая, продуктовое подразделение, маркетинговое и рекламное подразделения. Лишь позднее некоторые функции были выделены из ритейлового блока. С набором критической массы неизбежно рождалась специализация. Но на начальном этапе заставить ритейл полноценно работать можно было только одним способом — создать единый механизм.

При объединении двух структур менеджмент всегда насторожённо воспринимает изменения. И тут, конечно, важным является то, кто кого

действительно «съедает». Тогда многие банки шли по пути объединения, слияния или поглощения. В 2000 году сливались ОНЭКСИМ и Росбанк, ВТБ и Мост-банк, позже, в 2005 году, объединялись Росбанк и «1-е ОВК». С кем-то из них у нас даже были похожие слоганы: «1 + 1 = больше 2». Эти процессы происходили по-разному, но в Международном Московском Банке сразу было объявлено, что при объединении мы никого не собираемся обижать. У нас происходит слияние, а не поглощение. Были образованы рабочие группы (workshops) по каждому из направлений деятельности банка, куда входили представители двух банков. Это было очень позитивным моментом в слиянии двух коллективов. Конечно, часть людей покинула объединённый банк, но не думаю, что у кого-то были иллюзии, что процесс пройдёт совсем безболезненно.

В разных подразделениях процесс слияния проходил по-своему. За бухгалтерское направление могу сказать точно: нам было проще всех остальных структур. Во-первых, бухгалтерские системы, применяемые в обоих банках, были во многом идентичны. Во-вторых, нам повезло с коллективами. В ММБ главным был тяжеловес А.В. Попов, в Банке Австрии не менее квалифицированная Татьяна Фёдоровна Тертишникова. Немного настороженно я вначале встретил Павла Барчугова (думаю, и он меня), который был у них контролёром (кстати, по-моему, единственным контролёром в сети Банка Австрии неиностранцем, во всех других странах ими были нерезиденты), но позже мы прекрасно сработались. Павел, на мой взгляд, идеальный финансовый директор — человек, разбирающийся во всех процессах, происходящих в банке, настроенный на то, чтобы эти процессы были правильно оценены с финансовой точки зрения, и всегда имеющий твердую, чёткую, даже жёсткую позицию по вопросам, что и как должно быть изменено. Сейчас Павел занимает должность финансового директора Сведбанка, мы продолжаем часто общаться, у нас прекрасные отношения.

Для бухгалтерии слияние стало колоссальным толчком в развитии. Объединились два коллектива, имеющих два ноу-хау, к которым добавилась практика Банка Австрии в области обслуживания ритейла. В итоге ММБ в финансовой сфере шагнул далеко вперёд. Многие прекрасные идеи рождались тогда на стыке двух деловых культур. К примеру, мы ввели новую систему бюджетного планирования Hyperion Solutions, аналогов которой в то время в России не было, систему управленческого учёта, систему контроля за расходами. Адаптация коллектива проходила быстро, со временем в нашем подразделении не осталось «их» и «наших» сотрудников — буквально через 2 года, уже никто и не вспоминал о том, кто откуда пришёл.

Я же к тому моменту уже стал главным бухгалтером, в ведении которого был широкий круг вопросов — бюджетирование, отчётности финансовая и управленческая. Честно говоря, в моём назначении была только одна печальная страница — оно было следствием того факта, что Алексей Вениаминович Попов был тогда болен и вынужден был уйти сначала на

долгий больничный, а потом совсем покинуть банк. Помню, некоторое время не решался переехать в его кабинет на 4-м этаже — всё-таки Алексей Вениаминович был (да и остаётся) для меня сильнейшим авторитетом. Самая большая моя головная боль тогда была — как по требованиям ЦБ перевести банк на международную систему финансовой отчётности (МСФО). Она отличалась от нашей отчётности по международным стандартам, так как ЦБ не планировал внедрять МСФО на все 100%. И если для меня лично этот процесс не стал серьёзным откровением (мы, как я уже говорил, для акционеров готовили такие отчёты и раньше), то для зампреда Банка России Татьяны Владимировны Парамоновой, похоже, это было довольно непросто. И то огромное число лекций, которое им прочёл Pricewaterhouse Coopers, является самым очевидным свидетельством того, что заставить петь старые гусли на новый лад, мягко говоря, сложно. А мне вообще в какой-то момент показалось, что это, наверное, практически невозможно. Ведь мало принять решение изменить стандарты, нужно ещё поменять философию и систему мышления банкиров и самого регулятора — перейти от системы регулирования учёта (фактически — каждой проводки) к регулированию только стандартов отчётности.

Когда российские банки всерьёз обеспокоились процессом перехода, погрязнув в вале новой отчётности, президент Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян пригласил меня (по рекомендации Илкки) поучаствовать в работе комитета АРБ по МСФО. Мы очень долго и мучительно пытались объяснить Центробанку, что переход не должен строиться на бессмысленном прописывании новых проводок — дебет одного, кредит другого; начинать надо с определения принципов. Всё остальное кредитные организации сделают сами. Но в ЦБ были шокированы такими словами: как сами? Как может банк что-то решать сам? Но как можно достучаться до тех, кто не хочет понять, что существуют какие-то иные способы управления, кроме прямого административного, что свод стандартов можно регулировать, не влезая в технологию того, как делается проводка? Сколько копий тогда было сломано, сколько сил потрачено, чтобы объяснить это «старшим товарищам»! А я всё это время вынужден был писать различные бумаги и в какой-то момент просто вышел из состава комитета, объяснив Тосуняну всю бессмысленность нашей суеты. Я был уверен, что невозможно заставить такую махину, как ЦБ и существовавший в нём огромный аппарат по обработке и анализу отчётности, сократить себя! Без некой высшей политической и экономической воли этого не сделать никак.

И тут как-то неожиданно в конце 2006 года произошёл мой переход в розницу. А ведь я, честно говоря, тогда уже рассматривал предложения ряда банков перейти на позиции финансового директора. Не знаю, как было принято решение об этом назначении, но, очевидно, это произошло после того, как стало ясно, что Дима Мохначёв уходит из банка. Я помню, что в пятницу в конце рабочего дня Илкка Салонен куда-то уезжал, но в последний момент он вызвал меня к себе и изложил своё предложе-



В прессе были забавные комментарии — да, мол, парень вроде неплохой, но ведь он бухгалтер!

ние. Я сразу ответил: «Согласен!» Тем не менее Илкка всё же посоветовал мне до понедельника подумать. За выходные дни я не изменил решения и подтвердил его. Конечно, новые направления сильно отличались от того, чем я занимался раньше. Наверное, даже психологический тип людей на этих участках должен быть другим. Но так как я по гороскопу Близнецы, то, видимо, во мне всегда существовали два разных психотипа, и на новом месте я никакого дискомфорта не испытал. Хотя, возможно, со стороны мой переход выглядел довольно странно. Даже в прессе были забавные комментарии — да, мол, парень вроде неплохой, и дай Бог ему справиться, но ведь он бухгалтер! Только со временем, как мне кажется, это наследие прежней специализации рассосалось.

Я был рад доверию, которое мне было оказано. Ведь для Международного Московского Банка всегда была важна согласованность действий разных подразделений, разных руководителей. Возможно, на прежнем месте мне удавалось решать поставленные задачи, и это заставило правление остановить выбор на мне. В то же время я прекрасно понимал, какую ответственность взяли на себя те, кто сформулировал очень амбициозные задачи в рознице и одновременно сделал предложение мне, новому человеку, возглавить это направление.

Конечно, когда банк только начинал свою работу, главные дискуссии с акционерами шли по поводу того, стоит ли ему вообще заниматься розничным бизнесом. Но тогда эти споры велись главным образом вокруг прогнозов: как будет развиваться это направление в России, как будут расти доходы населения и его платежеспособность, как будет вести себя рынок ипотеки, есть ли перспективы у автомобильного рынка. То есть обсуждались стратегические вопросы. В начале 2000-х годов стратегия розничного рынка уже существовала. Стало ясно, как ММБ может и должен себя позиционировать в этом бизнесе, чем он должен отличаться от конкурентов, в чём быть уникальным. Больше всего споров было о том, на какого клиента следует ориентироваться — на mass-market или же оставаться банком для более высокого клиентского сегмента.

Для меня этот этап стал важным вдвойне. Не только потому, что я сменил направление деятельности, но и потому, что у нас появился новый акционер — Группа UniCredit. Они тогда купили Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB), и начались консультации с нами. Мы получили retail guidelines (стандарты деятельности в розничном бизнесе), указания о том, как должна выглядеть наша новая структура. Но жёстких предписаний ещё не было, так как в группе прямо по ходу дела происходили большие изменения. Так что то, к чему они пришли спустя два года, уже во многом было не таким, как на первоначальном этапе, хотя фундаментальные основы и принципы ведения бизнеса, выработанные за многие годы работы в Западной, Центральной и Восточной Европе,

конечно, остались. В это время я испытывал естественные трудности адаптации в новом коллективе при освоении того, что там уже было наработано. А у всего Международного Московского Банка шёл процесс адаптации к Группе UniCredit, многое было для него ново — требования к отчётности, к тому, как должен строиться бизнес-процесс, governance model (система управления, или, иначе, система принятия решений), как должны измениться организационная структура банка и его название.

Надо сказать два слова про ребрендинг. Ещё до событий, связанных с появлением Группы UniCredit, в банке шла дискуссия, нужно или нет (и если да, то как) менять название или бренд банка. Собиралась рабочая группа, обсуждался вопрос, что такое бренд — только ли название компании или что-то более глубокое и серьёзное. Сегодня мы все понимаем глубину этого понятия, а тогда это были долгие и интересные дебаты. Помню, что их инициатором был розничный блок, который говорил о том, какое тяжёлое, сложное, незапоминаемое название «Международный Московский Банк», как «физики» путают нас с другими банками, предлагали поменять его хотя бы на сокращенное ММБ с одновременным изменением дизайна логотипа. Помню, как интересно эту дискуссию вели Илья Кузьменков и сотрудники его компании, которые и представляли акционерам вместе с нами новые концепции названия и логотипа. В ряду этих воспоминаний — варианты цветов (подчас неожиданные), результаты опроса фокус-групп (подчас противоречивые), различный дизайн (подчас смешной) нашего логотипа. Мнения были разными, дискуссия затянулась, а потом и закончилась совсем. Новый логотип UniCredit, на мой взгляд, очень удачен с розничной точки зрения — яркий инновационный бренд, запоминающееся название, цветовой дизайн и, конечно, цифра 1, которая так удачно совпала с номером лицензии банка — № 1.

С приходом нового акционера перед розничным блоком встали новые задачи, но при этом мы должны были сохранить наше традиционное качество услуг и отношение к клиенту. Очень важно было то, что мы получили возможность воспользоваться всеми наработками Группы UniCredit, которая на тот момент уже имела свою историю развития ритейла в Европе — технологии, бизнес-процессы и IT-поддержку. Но всё это требовало вложения колоссальных материальных и физических затрат. Планы были амбициозные. Постепенно изменилась сама структура розничного подразделения, так как у UniCredit были свои принципы построения бизнес-модели. От нас отделилось операционное подразделение, администрирование кредитов, карточный центр, PR — то есть все вспомогательные функции ушли в другие подразделения банка. Мы стали работать по-новому. Нашей сферой ответственности стали разработка продуктов, маркетинг, управление сетью дистрибуции и private banking. Это была совершенно иная концепция по сравнению с той, что реализовывалась на первом этапе.

За последний год банк удвоил сеть продаж, и хочется вспомнить, как сеть развивалась. Вначале эту задачу поручили выполнять Ивану Розинскому, работавшему тогда в корпоративном бизнесе, как человеку, знающему и любящему историю России, соответственно, знающему регионы, их особенности, экономику. Во главу угла этой концепции было положено развитие в ключевых регионах страны сети представительств, возглавляемых на первых порах московскими сотрудниками. Первые руководители и замы филиалов, цвет корпоративного бизнеса банка — Андрей Галаев, Константин Овчаров, Алексей Андреев, Дима Данилов и многие другие — поехали в регионы. Договор с ними был такой: несколько лет работы в регионе, потом им гарантируется интересная позиция в Москве. Для ребят это был огромный профессиональный скачок. А про формирование личности не стоит и говорить. Первые регионы были не из лёгких — начинали с Урала: Екатеринбург, Пермь, Челябинск. Этот период стал во многом легендарным, по масштабу происходящего. Чего стоят ставшие крылатыми многие фразы Андрея Галаева, например, не открывшего в присутствии Илкки бутылку коньяка на презентации представительства и произнёсшего: «Давайте не будем дербанить представительский запас». Тогда появилось даже два разных стандарта оформления офисов и особенно кабинетов руководителей: один «галаевский» — более прагматичный, прижимистый, и второй — более комфортабельный, дорогой.

Как я говорил, сеть за последние полтора года удвоилась, хотя планы пришлось изрядно скорректировать из-за кризиса. Когда мы ещё только обсуждали стратегию на ближайшие годы, мы чётко понимали, куда мы идём. Нет смысла пытаться присутствовать во всех точках страны, размазаться по карте России, как масло. Вся территория когда-нибудь покроется эволюционно. А на первом этапе мы выделили определённые критерии в развитии дистрибуции: там, где мы уже присутствуем, и где у нас хороший бизнес-кейс, плюс там, где у нас есть менеджеры, которым мы можем доверять и которые доказали результатами, что способны управлять и большей сетью. И, естественно, ряд новых точек, где есть потенциал для развития ритейла. Вот это были основные критерии, на которые мы полагались, выбирая путь дальнейшего расширения географии. Сейчас мы переживаем новый эволюционный этап развития сети — построение иерархии в её управлении, так как невозможно применять одни и те же принципы управления, когда у тебя 50 точек или когда ты обладаешь 110. В результате мы одобрили концепцию шести кустовых центров управления (по аналогии с федеральными округами) — Москва, Северо-Запад, Юг России, Поволжье, Урал и Сибирь.

Мне очень сложно описать в нескольких абзацах последние два года жизни банка и особенно его розничного направления — для этого требуются другие объёмы печатного (а иногда непечатного) текста, да и нужно время, чтобы оглянуться и посмотреть на всё с другой точки зрения. Произошло очень много нового, хорошего, плохого, разного.

В 2008 году мы утвердили стратегию развития розницы, поменяли её структуру. Вследствие изменений, а иногда просто в силу личных причин банк покинула часть коллектива (как я уже говорил, ключевые руководители долго проработали в банке), одновременно пришли новые люди. Тем, кто пришёл в розницу, и тем, кто остался с нами, я искренне благодарен, что они поверили в то, что мы делаем. На мой взгляд (субъективный, конечно, и я не хочу этого скрывать), у нас прекрасная команда — Наталья Алымова, Иван Сысков, Юлия Мельц, Ирина Кондрашова, Дмитрий Емелин, Юлия Усова, Денис Панфилов, Никита Земсков, Виталий Минаков, Денис Аншаков, Андрей Стихин, Лариса Луценко и многие, многие другие, которых я не назвал и прошу меня за это извинить. Буквально вчера* (я, как плохой студент, до последнего дня тянул редакцию этого текста, написанного с Николаем Кротовым) Михаил Юрьевич Алексеев (нынешний председатель правления) сказал, что говорил с коллегой-руководителем из другого банка и тот сказал ему, что наша команда на рынке сейчас одна из сильнейших. В этом есть и его заслуга: то, как он спланирует наш коллектив, как выстраивает общение — очень нужно и важно банку.

Банк совсем по-другому позиционирует себя сегодня в банковской индустрии — это исторически сильный игрок в корпоративном бизнесе и на финансовых рынках, ощущающий растущую силу своей розницы. В 2008 году ЮниКредит Банк стал № 3 на рынке автокредитования. У нас действуют старые программы розничного кредитования совместно с давними партнёрами — альянсом Renault Nissan и банком RCI, подписаны соглашения с новыми партнёрами — Ford Motor, Volkswagen и рядом других. Автокредитование стало базовым направлением ритейла банка. Однако жизнь ставит новые задачи: развивать не только партнёрское кредитование, но и увеличивать эффективность работы своей собственной сети — физической (точки продаж), развивать удалённые, прямые и альтернативные каналы продаж и погашения. Количество и сложность начатых проектов в этой области иногда заставляет усомниться в их реализуемости, но варианта отказаться или не выполнить поставленные задачи в нашем списке нет — здоровые амбиции не позволяют. По итогам 2008 года банк вошёл в десятку крупнейших банков в ипотечном кредитовании. Кризис, к сожалению, остановил этот важнейший для жителей страны вид розничного кредитования, но, как говорится, ночь не вечна. Пока признаков оживления нет, но планы присоединения к государственным программам кредитования жилья и государственного субсидирования жилищного строительства банком изучаются.

Ну и главное сейчас для банка — продолжать учиться быть розничным: понимать клиентские сегменты, для которых банк работает (в том числе и на это нацелена реорганизация структуры розницы), уметь планировать, готовить, запускать, обслуживать коммерческие инициативы и акции, уметь измерять и считать полученные результаты. «Один в поле

* В середине июля 2009 года. — Прим. авт.-сост.

не воин» — это, на мой взгляд, про розницу, ведь столько подразделений банка сейчас задействовано в совместной работе: маркетинг, риск-менеджмент, операционные подразделения, call center, юридическая служба, продажи, департамент по работе с персоналом и другие. Главное здесь — добиться согласованности и быстроты действий. Не всё сразу получается, у банка были и не совсем удачные проекты, как, например, попытка пойти в потребительское кредитование. Но сейчас, от акции к акции, мы видим, как растёт степень взаимодействия всех подразделений — и в совместных акциях с платёжными системами (Visa и Master Card), и в последней акции по привлечению депозитов и продаже потребительских кредитов. Надеюсь, это взаимодействие не сойдёт на следующих этапах — новой для банка программе B2B, рассчитанной на сотрудников корпоративных клиентов, и программах кросс-продаж и up-sale-инициатив. Во многом нам помогают такие интересные инициативы, как декада качества или, например, «день в отделении», когда руководители банка весь день проводят в точках продаж. Это позволяет им лучше понять характер деятельности низового звена розницы и в то же время дать сигнал сотрудникам сети, что их работа в зоне внимания руководителей.

И ещё раз скажу: бесценный опыт нам даёт Группа UniCredit. У каждого из банков в странах присутствия группы есть свои козыри — интересные проекты, обкатанные на практике. И мы можем поближе с ними познакомиться, воспользоваться ноу-хау, понять их и применить у себя. Наша же задача состоит в том, чтобы, зная специфику России, отобрать всё, что может быть использовано в нашей стране. И так, на базе такого взаимодействия вырабатывается оптимальное решение. Для развития розницы это очень удачная и полезная схема работы.

В течение всей истории банка, как бы он ни назывался, приобретение западного опыта всегда стояло на одном из первых мест в его стратегии. Однако главным для Международного Московского Банка, ЮниКредит Банка всегда была, конечно, опора на людей, во главу угла ставивших не только профессионализм. Коллектив банка за эти годы смог выработать своеобразный кодекс чести, которым руководствуется и поныне, так как он близок ценностям, провозглашаемыми Группой. Я могу говорить об этом с уверенностью, так как в банке провёл много лет. У банка с самого начала были очень хорошие гены, и нам удалось их сохранить. Конечно, с каждой сменой акционеров мы теряли частичку старой крови, но получали вливание свежей, что шло во благо, повышало иммунитет и укрепляло организм. Так что своё уникальное состояние банку удалось сохранить, а это и есть самое главное наше конкурентное преимущество.

Инесса Владимировна

Карлова

Лучшие годы моей банковской жизни

2009 год для меня особенный — я отмечаю три юбилея:

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

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

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

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

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

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

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



Инесса Владимировна Карлова

1989–2000

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

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

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

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

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

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

Таков краткий обзор событий, которые предшествовали моему третьему юбилею.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Административный совет определил следующие основные направления кадровой политики банка:

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

Старшим должностным лицом считается лицо, назначенное начальником управления.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Инесса Карлова
и Барбара
Клозе-Ульманн.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

В первые месяцы на заседаниях правления обсуж-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- размер заработной платы должен основываться на размере заработной платы иностранного специалиста в его банке;
- необходимо также принимать во внимание уровень рыночных цен в СССР.

Кроме этого предусмотрены дополнительные льготы: автомобиль, находящийся в личном пользовании каждого иностранца; наличие водителей; бесплатная меблированная квартира; оплата банком расходов на обучение детей в школе и медицинское обслуживание; одна бесплатная поездка с семьёй в отпуск (30 дней) экономическим классом. Иностранцам акционерам следует прислать свои соображения подкомитету по заработной плате.

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

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

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

Доклад подкомитета по заработной плате одобряется.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Заседание
административ-
ного совета.
Октябрь
1991 года.

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

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

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

1. Расходы по оплате аренды временных помещений в период с 11.02.90 г. по 11.02.95 г. — 105,7 тыс. рублей в год.

2. Расходы на реконструкцию временных помещений — до 1 млн рублей в свободно конвертируемой валюте.

3. Расходы на закупку мебели и установку оборудования во временных помещениях — до 300 тыс. рублей в свободно конвертируемой валюте.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конрад
Козик

Кризис приходит и уходит, а люди остаются. Мне с моей российской командой повезло!

Из всех стран, где мне довелось побывать, Россия для меня стала особенной. Уже через пару месяцев пребывания в Москве я почувствовал себя не просто менеджером, который выполняет рутинную работу по интеграции иностранного банка в Группу, а частью команды Банка с настоящей историей.

Для Группы ЮниКредит Международный Московский Банк стал настоящим подарком судьбы, в котором сочетались все признаки прекрасного приобретения. Он обладал всеми качествами, которые не может не оценить банкир: многолетняя репутация не только среди коллег и клиентов в его стране, но и уважение за её пределами, понятная структура организации, ведущее место в рейтинге местных кредитных учреждений. Главным же достоинством я всё-таки считаю его историю — ММБ был первым в Советском Союзе банком с иностранным капиталом. Так что этот «микс» выглядел просто превосходно.

Когда мы только приехали в Россию, многие называли нас пожарной командой, которая должна была быстро выполнить все трудные задачи: реорганизовать работу, адаптировать организацию к нашим стандартам и интегрировать Банк в структуру огромной корпорации ЮниКредит. Вскоре этот термин — «спасатель» — стал уже неактуальным, хотя в России расслабляться никогда нельзя — это особенное место, и неожиданности здесь могут возникнуть в любой момент. С позиции своего опыта могу сказать, что, с одной стороны, процесс встраивания купленного банка в России отличается от того, как это происходит в других странах. С другой стороны, мы поняли: нужно помочь не только российскому менеджменту интегрироваться в новую структуру, но и самой Группе ЮниКредит не просто войти в готовый бизнес, но войти и на новый для неё российский рынок. Для меня такие амбициозные задачи стали своеобразным вызовом. И я его без колебаний принял. Когда в 2006 году мне позвонили и предложили поехать в Москву, я даже времени на раздумья брать не стал — «да» ответил сразу же.

Это был декабрь. Я никогда прежде не был в России, но, как для любого иностранца, эта страна, безусловно, была мне чрезвычайно интересна. И дело не только в «русской экзотике». Москва уже давно стала столицей мира наравне с Вашингтоном и другими городами. Я не мог отказаться от такого шанса.



Конрад Козик

1994–1996

Roland Berger Strategy Consultants,
Милан, Италия

1996–1998

Pricewaterhouse Coopers Management
Consulting Services, Милан, Италия

1998–1999

Booz Allen & Hamilton, Милан,
Италия

1999–2002

Департамент стратегического планирования
и контроля UniCredit Group
Милан, Италия

2002–2004

Финансовый директор UniCredit
Румыния, UniCredit Group Милан,
Италия

2004–2007

Финансовый директор, заместитель
исполнительного директора, замести-
тель председателя правления Kredit
Bank S.A., KBC Group, Брюссель,
Бельгия

2006–2007

Заместитель председателя Наблюда-
тельного совета ZAGIEL S.A., KBC
Group, Брюссель, Бельгия

2007 — наст. время

Член правления ЗАО «ЮниКредит
Банк»

Весной 2007 года, когда я оказался в Москве, страна находилась на пике своего роста. Мы видели, как кризис из США шаг за шагом приближается к нам, но у нас было время, и мы его использовали в полной мере, чтобы лучше понять ситуацию, в которой оказались, освоиться в новой для нас обстановке. И главным открытием для меня тогда стало понимание разницы в восприятии одной и той же страны — когда ты находишься за её пределами и когда ты живешь и работаешь в ней. В отношении России эта дистанция оказалась огромной. Мне было с чем сравнивать, я успел поехать по миру.

В течение нескольких месяцев мы провели реорганизацию финансового блока, который я курирую, в соответствии со стандартами Группы и, конечно, оценили профессиональный уровень команды Международного Московского Банка. Честно говоря, он меня приятно поразил. Относительная молодость сотрудников, которые хотят всего «здесь и сейчас» и готовы работать не покладая рук, — эта смесь здоровых амбиций и качественных знаний демонстрирует потрясающие результаты. Если сравнивать их с коллегами из Европы — разница налицо. Я очень критически настроенный человек, но, поработав и пожив в Москве, могу сказать, что все российские минусы уравниваются одним объективным плюсом — огромной позитивной энергетикой. И это — факт.

Одним из самых непростых моментов моей работы в Международном Московском Банке стала смена старого названия. Ведь организации, которая была фактически основателем современной банковской системы России, пришлось отказаться от своей многолетней истории и сложившейся репутации ради нового собственника. О начале ребрендинга мы объявили в декабре 2007 года, далее весь процесс занял меньше месяца. Уже в январе все наши московские отделения поменяли вывески. Мне, если честно, было очень грустно. Я пришёл в Банк, когда он ещё назывался Международным Московским, и успел

полюбить это имя. Несмотря на жёсткие доводы разума, внутри я сильно колебался. А каково же было тем, кто проработал там многие годы? И, к сожалению, разум победил — решение о смене названия было принято исходя из жёсткой коммерческой необходимости. В условиях конкуренции нам нужно было сосредоточить разрозненные бренды в единую продуманную и мощную концепцию.

Сама история банковской Группы ЮниКредит диктовала нам такие решения. За свою короткую историю из маленького итальянского банка



Кризис приходит и уходит, а люди остаются.
Москва.
2008 год.

путём скупки кредитных учреждений в соседних странах она выросла в одну из самых мощных финансовых корпораций Европы. И тогда возникла новая задача — сделать имя ЮниКредит узнаваемым. Не могу сказать, что в других странах подобные перемены происходили менее болезненно. Например, изначально на жертвы пришлось пойти и одному из старейших итальянских банков Credito Italiano, который был основан в 1870 году! Когда на его основе создавалась Группа ЮниКредит, ему первому пришлось поменять старое доброе имя на новое. Но серьёзнее всего

пострадал Rolo Banka. Это, если я не ошибаюсь, фактически один из самых старых банков в мире, начавший свою историю в 1473 году! И ему тоже пришлось отказаться от своего бренда. Хотя, есть и исключения. Например, Bank Austria Creditanstalt, который в свое время выступил покупателем ММБ. На момент объединения, когда были ограничены возможности роста, он контролировал около трети национального рынка. Нам пришлось скорректировать тогда свою политику и оставить за ним его название.

Впрочем, из-за того что ММБ был особенным, эти перемены прошли для него почти безболезненно. Это всегда был самый российский банк из всех иностранных и самый иностранный из местных. Ведь изначально, когда кредитная организация создавалась как совместное предприятие, в его идеологии присутствовали элементы и того, и другого управления. И именно это, я считаю, стало главным секретом успеха Банка. И в этом — ещё одна особенность страны. В некоторых странах вперёд вырывается чисто иностранный банк, а в других это просто невозможно. В России вся тонкость именно в сочетании различных стилей и подходов. И удачные примеры такого «микса» есть не только в финансовой сфере, но и в других отраслях.

В Группу ЮниКредит я пришёл в 1999 году. И практически вся моя деятельность была так или иначе связана с освоением приобретённых активов. Так что частые переезды меня не пугали. Начинать я в стратегическом консалтинге с ведения проектов крупных финансовых структур, таких как Deutsche Bank и CSFB. Главным образом они были связаны с развивающимися рынками, а также Швейцарией и Италией. Когда я работал в миланском представительстве американской компании Booz Allen & Hamilton, я узнал о Группе ЮниКредит. В 1999 году познакомился с Роберто Никастро, который сейчас является одним из руководителей Группы. После его предложения я оказался первым сотрудником в новом управлении Группы ЮниКредит по странам Центральной и Восточной

Европы. В 2004 году я на некоторое время уходил в бельгийскую банковско-страховую Группу КВС, три года прожил в Варшаве, поднимая фактически из руин один из польских банков. Мне это удалось, работа нравилась, но когда мне в декабре 2006 года прямо перед Рождеством, позвонили из ЮниКредит, я в течение 24 часов принял решение о возвращении в Группу. Ведь часть моего сердца всегда принадлежала ей. С момента покупки ММБ было запланировано, что в конце концов все бразды правления банком перейдут российскому менеджменту. С нашей стороны, мы должны постараться найти каждому человеку в команде именно его, правильное, место, где он будет наиболее эффективен. От успеха задуманного зависит и срок моего пребывания в России, хотя, если честно, хотелось бы остаться тут подольше. А вот некоторые мои коллеги с самого начала не собирались работать в Москве и уехали даже раньше истечения срока контракта.

Работа в России многому меня научила. Например гибкости. Когда мы пришли на этот рынок, был период роста. Потом в страну пришёл мировой кризис. Стоило ли паниковать, когда всё поменялось? Думаю, нет. Как мы пришли сюда с целью стать одним из самых крупных банков, как мы планировали открывать новые отделения, так мы и поступаем и будем делать это дальше. Может быть, когда-то быстрее, когда-то медленнее. Но не останавливаясь, несмотря ни на какие изменения во внешней среде. Когда я ехал в Москву, я предполагал, с чем столкнусь. Но не ожидал, что россияне окажутся мудрее остальных, ведь они пережили уже не один кризис. В том числе и кризис 1998 года, когда многие инвесторы бросали свои проекты и бежали из страны, пугая коллег страшными рассказами о пустых магазинах.

Однако российский бизнес не сдался. Поэтому можно сказать только одно, но самое важное: кризис приходит и уходит, а люди остаются. Мне с моей командой повезло!

Юрий Николаевич
Кондратюк

Я считаю, что нам действительно повезло!

Зарубежные странствования

В 1968 году я окончил кредитно-экономический факультет Московского финансового института. Получил специальность — международные и экономические отношения (соответствующего факультета в институте тогда не было). На работу в управление валютно-кассовых операций Внешторгбанка поступил в 1967 году, так что, ещё не закончив института, начал работать в отделе банков США, Канады и Европы, где занимался корреспондентскими отношениями.

В то время в Европе открывались новые советские банки, и мой руководитель, начальник отдела Андрей Павлович Водяницкий ездил во Франкфурт-на-Майне создавать Ost-West Handelsbank. Он входил в команду А.И. Дубоносова, занимавшуюся всеми процедурами, связанными с подготовкой банка к открытию.

Из нашего управления обычно уезжали за границу через четыре года после прихода на работу. Меня это не коснулось, я и мои сокурсники выехали за рубеж только через семь лет. Это произошло, когда я уже вырос до заместителя начальника отдела. С этой должности в 1973 году и уехал на стажировку в отделение Моснарбанка в Бейрут. Руководителем там был тогда Томас Иванович Алибегов, его советским замом — Владимир Георгиевич Малинин.

В отделе экономической информации мне поручили заниматься изданием бюллетеней. Их кроме нашего отделения выпускали Моснарбанк в Лондоне и Евробанк в Париже. Мы готовили два бюллетеня. Один содержал фотокопии наиболее важных статей из местной прессы на экономические темы. Иногда мы помещали и переводы с арабского языка на английский и русский языки. Другой бюллетень включал подготовленные нами аналитические обзоры. Предназначались они для Внешторгбанка, Госбанка, Минфина, МВТ и других организаций СССР и рассылались бесплатно. В отсутствие другой экономической информации они ценились на вес золота.

После отдела экономической информации я месяца четыре проработал в валютном отделе. Занимался операциями с валютой, торговлей золотом по заказам клиентов.



Юрий Николаевич Кондратюк

1967–1973

Экономист, старший экономист, старший консультант, заместитель начальника отдела управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1973–1974

Стажёр в отделении Моснарбанка в Бейруте

1974–1976

Начальник отдела экономического анализа и документации Евробанка

1976–1977

Начальник отдела валютных операций управления валютных операций Евробанка

1977–1981

Главный эксперт управления по контролю за деятельностью советских банков за границей Внешторгбанка СССР

1981–1982

Начальник отдела валютных операций в управлении валютных операций Внешторгбанка СССР

1982–1987

Заместитель начальника управления валютных операций Внешторгбанка СССР

1987–1988

Заместитель начальника управления кредитных операций Внешторгбанка СССР

1988–1989

Председатель правления компании «Совинтрейд»

1989–2000

Заместитель председателя правления Международного Московского Банка

Моё появление в Ливане 13 августа 1973 года практически совпало с началом в этой стране гражданской войны. Приехал я с семьей, но сразу после начала войны все семьи эвакуировали. Через месяц показалось, что бои прекратились, и все наши близкие вернулись. За боями сирийской и израильской авиации в небе Ливана мы наблюдали регулярно, как в кино.

Кстати, в 1979 году банк практически перестал работать, а в 1980-м в один из непродолжительных спокойных периодов банк был закрыт, а его здание продано.

После окончания стажировки я ненадолго вернулся в Москву, на прежнее место, и месяц ждал рабочую визу — уже во Францию. Решение о моей работе в Париже было принято ещё в мае 1974 года, до моего отъезда из Бейрута. До возвращения в Москву было получено и согласие ЦК. 26 октября 1974 года я прибыл в Евробанк. Председателем правления банка был француз — маркиз Ги де Буассон (Guy de Boysson), а советским руководителем — Г.Л. Трусевич. В Париже вначале я стал начальником отдела экономического анализа и документации. Пришлось снова выпускать бюллетени. Однако в отличие от Бейрута мы готовили больше собственных текстов и переводов.

Так прошло два года. Однажды, когда мы ночью готовили очередной договор, зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев спросил меня: «А что ты делаешь в своём аналитическом отделе? Не надоело?» Я ответил, что раз родина велит, то я и работаю над переводами. Макеев спросил, куда мне хотелось бы перейти. Я ответил: «Либо в валютный отдел, либо в бухгалтерию, чтобы получить конкретную банковскую специальность». На следующий день Альберт Родионович обратился к российскому главе В.А. Пономарёву: «Володя, переведи Юру в валютное управление, Москве нужны валютчики». Однако нарвался на грубый отказ. Вернувшись из Москвы через два месяца, Макеев поинтересовался, перевели ли меня на работу в валютный отдел. Я ответил отрицательно. После очередного обращения к Пономареву зампред Внешторгбанка получил очередное и грубое «не лезь в мой огород». В этот раз обозленный Альберт Родионович сделал заявление уже в кабинете президента-маркиза: «От имени председателя Госбанка Свешникова прошу перевести Кондратюка в валютный отдел». Ги де Буассону не было поводов отказывать Макееву, и мой переход состо-

ялся уже на следующий день. В управлении валютных операций я проработал ещё один год.

Внедрение новых форм внешнеэкономических связей

По возвращении в Москву я получил предложение поработать главным экспертом в Управлении Внешторгбанка по контролю за деятельностью советских банков за границей.

Управление было создано после событий в Сингапуре.* К его появлению коллеги из Госбанка отнеслись неоднозначно. Дело в том, что там такой отдел уже существовал, руководил им Абас Варганович Хштоян, и нам предстояло найти своё место под солнцем и разделить сферы ответственности. Госбанковцы не понимали, зачем мы созданы, мы тоже не понимали, чем нам заниматься.

Мне в основном приходилось взаимодействовать не с самим отделом заграничных банков, а с управлением иностранных операций, возглавляемым хорошо мне знакомым Альбертом Георгиевичем Ворониным. Кроме того, в Управление входил отдел валютного планирования, контролировавший валютный план Внешторгбанка. Задача нашего отдела была не слишком важная — есть гаишник на дороге или нет, машины всё равно едут. А вот отдел Хштояна занимался подбором кадров для заграничных банков. Им приходилось разбирать все возникающие склоки между сотрудниками, их отъездами, направлениями, организацией проверок.

В Управлении я проработал недолго — полтора года. Потом меня назначили начальником отдела валютных операций в Управлении валютных операций. Мы стали выпускать свой бюллетень, который рассылали в различные инстанции, в том числе и в Кремль. Включали в свой обзор цены на золото, нефть, темпы роста инфляции, ВВП и т. д. Брокеры из совзаграничных банков по ночам присылали нам на телетайп целые простыни экономической информации, мы её разбирали и на базе этих материалов до двух часов дня составляли ежедневный бюллетень.

В конце 1986 года меня перевели в управление кредитных операций, где я стал заместителем начальника, ответственным за кредитование новых форм внешнеэкономических связей. Мне поручили создать два отдела. В помощь дали Александра Владимировича Колпакова. Он тоже стал заместителем начальника управления. Возглавил подразделение член правления банка Евгений Михайлович Гревцев.

Тем временем начиналась перестройка, появились инициативы и в экономике. Однако никто внятно объяснить не мог, в частности, что это за «новые формы внешнеэкономических связей». Вскоре нам пришлось учиться работать с только что появившимися первыми совместными предприятиями. А «новыми формами» оказались также многочисленные кооперативы, появившиеся после закона о кооперации, принятом в мае 1988 года. Все они сразу захотели торговать с зарубежными странами. К нам зачастили предприниматели с горящими от нетерпения глазами. Они были уверены, что для реализации их грандиозных коммерческих замыслов мы должны срочно выделять им валютные кредиты.

* В 1976 году разорился сингапурский филиал советского Моснарбанка в Лондоне. — *Прим. авт.-сост.*

16 сентября 1987 года мы вместе с начальником отдела компенсационных кредитов Внешторгбанка Вадимом Риго пришли на совещание к председателю Ю.А. Иванову. Улучив минуту, я сказал: «Юрий Александрович, вот спросят вас в Политбюро, что Внешторгбанк самостоятельно делает для развития новых форм внешнеэкономических связей. И что вы скажете? Они ведь не ограничиваются только кредитованием уже существующих совместных предприятий. Надо создавать и собственные инструменты. В частности, нужны торгово-финансовая компания, лизинговая компания и совместный банк с иностранным капиталом». Вначале Юрий Александрович выразил сомнение — банки с иностранным участием запрещены законом. Но я парировал: «Законы пишутся людьми, которые их же и изменяют». В результате председатель согласился с моими аргументами, одобрил идею и разрешил работать над этими проектами. Что я и стал делать. На первом этапе мне пришлось заниматься всеми тремя проектами одновременно и в одиночку, поэтому у меня появилась необходимость серьёзно изучать новые направления деятельности.

Мои проекты заключались в создании Совфинтрейда, Международного Московского Банка (ММБ) и компании Евролизинг ГмбХ в Берлине. Я вступил в переговоры с зарубежными банками — как с западными, так и из социалистических стран. Изучал передовой опыт коллег. Пришлось много ездить в командировки, тем более что меня никто в них не ограничивал. В частности, в Германии я целую неделю изучал работу лизинговых компаний.

Раньше других проектов удалось создать Совфинтрейд. Специальное постановление Совмина поручало московскому председателю исполкома выделить ему помещение, два автомобиля Волга ГАЗ-3110 из резервов Совмина, а руководителю установить зарплату на уровне замминистра СССР, то есть 600 рублей. После этого я снова пришёл к председателю. Им был уже Юрий Сергеевич Московский. Ю.А. Иванова в ноябре 1987 года ушли. Я попросил отпустить меня руководить только что созданной структурой. На что получил ответ: «Зачем тебе это? Лучше иди председателем в банк, там будет интересней». Я пошёл советоваться к своему другу зампреду Внешторгбанка, и он мне ответил: «Ты, что, обалдел, решил по Москве на «Мерседесе» ездить? Кто тебе это позволит?! У тебя открылась возможность возглавить Совфинтрейд, вот и беги туда не раздумывая, пока место не заняли». Я ему поверил и оставил недоделанные проекты Международного Московского Банка и Евролизинга. Так что банком я занимался только до 2 октября 1988 года.

Правда, Евролизинг я тоже практически успел создать. Руководить им пошёл помощник председателя Госбанка СССР В.С. Алхимова — Миша Абрамов. Он довёл проект до ума и уехал в Берлин первым начальником. Заниматься же ММБ из Парижа вызвали В.Б. Судакова. В первый момент Владислав Борисович на меня сильно обиделся, решив, что это я его подставил. Хотя к решению руководства я никакого отношения не имел.

В Совфинтрейде я проработал всего шесть месяцев и два дня. Компания была учреждена Внешэкономбанком, который формально ею руководил. Вначале нас было трое — я, Назаров и женщина-кадровик. Постепенно, ютясь в подвалах, мы разрастались. Председателем моего наблюдательного совета был мой бывший руководитель начальник управления Эдуард Павлович Гостев.

Однако вскоре меня неожиданно сняли с должности. По какой причине, я так и не узнал. Мой друг Гостев вызвал и потребовал написать заявление об увольнении по собственному желанию. Я отказался, так как компания развивалась хорошо и причин для оргвыводов не было. Тогда в конце марта 1989 года созвали собрание акционеров, на котором Внешэкономбанк провёл своё решение. У меня была только одна крупная ошибка: мы открылись в октябре 1988 года, но я не стал сдавать годовой бухгалтерский отчёт за 1988 год. Решил, что два месяца — это не год. Данные за этот срок я собирался внести в отчёт следующего года.

Так что я оказался не у дел и решил воспользоваться предложением нового председателя Госбанка СССР Н.В. Гаретовского. Николай Викторович предложил если я не хочу, чтобы меня снова столь же неожиданно откуда-нибудь сняли, работать с ним и для начала поучаствовать в подготовке регистрации коммерческого Желдорбанка. Я согласился, составил учредительные документы, затем собрал деньги — акционерный капитал с 32 железных дорог и всего через два месяца (!) банк заработал. Зарегистрировал я его 21 мая 1989 года.

Однако руководство нового банка не выполнило то, что мне обещало, и тогда 2 июня 1989 года я написал заявление с просьбой освободить меня от этой ещё незанятой должности.

Подбор акционеров банка

Одновременно приехавший из Парижа В.Б. Судаков предложил мне войти в рабочую группу по созданию Международного Московского Банка. Владиславу разрешили набрать в неё семь человек. В группу также вошли Юрий Владимирович Тверской, юристы Юлия Васильевна Балашова и Инесса Владимировна Карлова. Нам на всех выделили бывший кабинет начальника управления Внешэкономбанка СССР Томаса Ивановича Алибегова, которого в это время назначили зампредом банка.

Кстати, до регистрации ММБ меня из Совфинтрейда не увольняли. Так что я вернулся во Внешэкономбанк, все ещё оставаясь руководителем компании — председателем, сдающим дела. В.В. Анисимов как председатель, принимающий дела, платил мне зарплату, кстати, большую, чем получал мой новый руководитель Судаков. Я, согласно постановлению Совмина, получал как замминистра, 600 рублей, а Вячеславу положили только 450. Что, конечно, его обижало.

Мы с самого начала определились, кому предложим стать акционерами. В банк подбирали акционеров из расчёта того, что это будут крупные, но

необязательно первые банки стран — участников нашего проекта, чтобы потом банки-акционеры не могли на нас давить своим весом и авторитетом. Всем иностранным коллегам идея создания совместного банка пришлась по душе. Всем, кроме англичан. Переговоры я начал с Lloyds Bank, те перекинули меня на Lloyds Bank International. В результате договориться не удалось. На самом последнем этапе правление большого Lloyds Bank не дало разрешения своему дочернему банку войти в число наших акционеров. Причин нам не объяснили.

Во Франции мы остановились на Credit Lyonnais (крупнейшим в то время был банк BNP). С французами договориться мне, конечно, помог опыт работы в Париже. С их стороны, кстати, переговоры вёл один из самых высокопоставленных чиновников банка — Алексис Волькенштейн.* У его деда, известного петербургского адвоката, проходил практику Владимир Ульянов.

Так же обстояло дело и с Германией. Организаторы не предложили участвовать в создании банка ни Deutsche Bank, ни Dresden Bank, ни Commerzbank, потому что в случае согласия одного из них мы бы получили обструкцию со стороны других банков. Поэтому и выбрали банк из Мюнхена — Bayerische Vereinsbank AG, который специализировался на ипотечных кредитах и практически не конкурировал с коллегами. Тем не менее бизнес у него шёл хорошо и он тогда был, кажется, вторым по размерам и одним из самых влиятельных в стране. Проблем с ними не было. Более того, команда немецких специалистов в результате представляла в окончательных переговорах и весь пул западных банков.

Если мы определялись с кем-то из кандидатов, проводили с ним переговоры, и кандидат принимал принципиальное решение стать акционером, то с его юридическим оформлением мы не торопились. Поэтому кто-то вступал позднее. Мы считали, что всегда можно подвинуться и уступить проценты коллеге. Так с самого начала мы договорились, что в капиталах ММБ будет участвовать The Industrial Bank of Japan. Однако воспользовался своей договорённостью стать акционером ММБ он только 10 ноября 1995 года.

Мы изначально решили не вести переговоры с Fuji, Sumitomo, Mitsubishi и другими крупнейшими банками Японии из-за чересчур жёсткой конкуренции между ними у себя на родине. Если бы мы приняли в число акционеров один из городских, как их называют, банков, против нас ополчились

* Михаил Филиппович Волькенштейн (1861–1934) — влиятельный петербургский адвокат. В круг его близких знакомых помимо коллег-юристов входили Шаляпин (был ближайшим другом), Короленко, Станюкович, Гарин-Михайловский, критики Стасов и Скабичевский, художник Добужинский. С Антоном Чеховым Михаил Волькенштейн был знаком ещё по таганрогской гимназии. В 1893 году Волькенштейн взял молодого юриста Владимира Ульянова на работу и ходатайствовал о принятии своего помощника в Петербургскую коллегию адвокатов. Однако В. Ульянов вскоре учредил «Союз борьбы за освобождение рабочего класса» и в декабре 1895 года был арестован. Весной 1896 года М. Ф. Волькенштейн присоединился к просьбе матери и сестры Ульянова об освобождении его до решения суда и дал своё поручительство. В 1919 году семья будущего банкира уехала в Латвию (там, в Риге, и родился Алексис), а в 1939 году в Париж. Вся семья Волькенштейна, как и он сам, хорошо говорила по-русски. Его сын, Владимир Михайлович Волькенштейн (1883–1974) — известный драматург и теоретик драмы. Сын Есенина, Александр Есенин-Вольпин, математик, один из первых диссидентов-правозащитников, в своих интервью называл В.М. Волькенштейна отчимом.

Алексис Волькенштейн в 1989 году станет членом административного совета ММБ. Несколько лет назад он умер. — *Прим. авт.-сост.*

бы другие городские банки. А Industrial Bank — это промышленный, нейтральный банк. Правда, мы рассматривали ещё и Bank of Tokyo, который сейчас слился с Mitsubishi Bank (в результате образовался Bank of Tokyo-Mitsubishi), но Bank of Tokyo слишком назойливо позиционировал себя как агент правительства. В каждом японском посольстве в то время обязательно работал сотрудник, присланный из этого банка. Поэтому он пользовался особыми и совершенно незаслуженными привилегиями во внешней торговле и против него были негативно настроены все другие крупные банки. А вот The Industrial Bank of Japan был хорошим, профессиональным банком, не раздражавшим никого, и с ним было удобно работать.

В Италии было два банка, с которыми предполагалось вести переговоры, Commerciale Italiana и Credito Italiano. Но второй кандидат к тому моменту перестал активно работать во внешнеэкономической сфере, поэтому предложение мы сделали Commerciale. Те согласился, но одними из первых вышли из капитала Международного Московского Банка. И теперь получилось так, что его заменил Credito Italiano. Ведь ЮниКредит Банк — это фактически бывший Credito Italiano. В Италии случилось что-то типа банковской революции, и Credito Italiano скупил все мелкие местные сберегательные банки. Эту операцию он проводил долго и без афиширования. И когда в его руках оказались почти все сберегательные банки, он объявил о совершённых сделках, сделавших его крупнейшим банком Италии. И если до массовой скупки банки сохраняли свои названия — например, Banca Popolare di Milano*, Banca Popolare di Torino, то теперь настало время все эти популярные банки поставить под одно общее название — UniCredit. Название нейтральное и достаточно банковское.

С нашей стороны, кроме Внешэкономбанка (20 %) акционерами ММБ предложили стать Сбербанку (10 %) и Промстройбанку СССР (10 %).

В результате наш банк стал консорциальным. То, что эта конфигурация в принципе нежизнеспособна, мы понимали с самого начала и относились к начальному периоду работы банка как к переходному. Тогда никто из нас не знал, как дальше сложится жизнь, кто выйдет из капитала, кто останется. Ясности в этом вопросе не было никакой.

Кстати, несмотря на изменения в структуре акционеров ММБ, он развивался спокойно. А первым нас покинул 1 июля 1993 года Credit Lyonnais. В наших учредительных документах было записано, что акционер банка не имеет права участвовать в капиталах других банковских учреждений на территории нашей страны. А Credit Lyonnais открыл своё отделение в России.

Предполагаемый размер взносов вызвал некоторый раздор в рядах наших западных партнёров. Было решено, что советские банки сделают взнос в рублях, а западные — в валюте. За 12-процентую долю они вложат по 2,5 млн долларов. Мы же внесём по 11 млн рублей. В конце концов реше-

* Это были очень известные банки. Banca Popolare di Milano был основан в 1865 году и имел свыше 400 отделений по всей Италии. Расширение его деятельности, не в последнюю очередь, происходило за счёт приобретения целого ряда менее крупных кредитно-финансовых учреждений, таких как Banca Popolare di Roma, Banca Briantea и Banca Agricola Milanese. В 2000 году его называли крупнейшим коммерческим банком страны. —Прим. авт.-сост.



Председатель
совета директо-
ров ОК
Финстервальдер
с помощником.

ние удалось принять. 11 сентября 1989 года банк был создан. Нас по-прежнему оставалось семь человек. Стали поступать акционерные взносы.

Образцы для учредительных документов мы взяли в зарубежных банках-партнёрах. Конечно, адаптировали их под нашу действительность. Готовили и технико-экономические обоснования работы банка. Проссчитывали сценарии на год, три года. Отчитываться нам приходилось перед очень квалифицированной командой западных партнёров.

Оценивая наших акционеров сейчас, через много лет, я считаю, что нам действительно повезло. Представители банков, работавшие в Москве, были первоклассные! Очень серьёзно нам помог банк *Commerciale Italiana* и особенно хотел бы я отметить нашего председателя совета г-на

Р. Феррари и начальника управления международных отношений Л. Верчеллини. Колоссальную помощь нам оказали немецкие представители — заместитель председателя совета г-н А. Пульманн и г-жа Барбара Клозе Ульманн. Нельзя не отметить первого председателя административного совета, представителя австрийского банка ОК. Финстервальдера, представителя финского банка г-на П. Койвисто и многих других. Эти люди, обладавшие колоссальным банковским опытом, большой эрудицией, ничего не скрывали от нас, передавали все необходимые нам знания. Причём они не давали нам готовых решений, но предоставляли всю информацию, необходимую для создания документов. Это была замечательная школа.

Очень большую помощь оказали нам представители советских (российских) банков-акционеров, в первую очередь Т.И. Алибегов и Ю.В. Пономарёв. Нельзя не отметить, что несколько иными были отношения с японским акционером. Отношения с их представителем в Москве были замечательные, он был очень приятным коллегой, но сам банк был чрезвычайно закрытым. Любой запрос проходил через огромную японскую иерархию, в результате актуальность запрашиваемой информации была практически нулевой.

Банковские кадры

Мы стали набирать персонал. Первым по приглашению Судакова пришёл кадровик Игорь Петрович Вартанян. Он и взялся за эту работу. В первую очередь отдавали предпочтение техническим работникам и экономистам. Среди них был Михаил Зайцев, ставший потом зампредом МФК. У нас он был дилером, но оказался крайне недисциплинированным человеком. Правда, тогда в 1989 году благодаря тому, что он постоянно нарушал лимиты, мы заработали первые незапланированные 100 тыс. долларов. Средства у нас уже были, и играть было чем. Тем не менее когда мы отчитывались перед акционерами по итогам года, то получили боль-

шой нагоняй — за то, что начали проводить операции до разработки регламентов, правил, полномочий и других необходимых внутренних документов.

В каждом из управлений первое время работали всего по два-три человека. Места хватало, в отношении производственных площадей мы не бедствовали. В конечном счёте, во всех отремонтированных и отреставрированных помещениях на Камергерском — внутренней части дома и флигеля, удалось разместить порядка 180 человек. Больше не смогли. Однако когда штат ММБ разросся до этой величины, пришлось обратиться к акционерам с просьбой разрешить нам строительство нового здания — уже на Пречистенской набережной.

Нам, топ-менеджерам банка, тоже надо было зафиксировать своё положение, для этого мы предложили подписать коллективное соглашение владельцев с коллективом банка, а также заключить контракты со всеми наёмными сотрудниками и утвердить их должностные обязанности. Ещё раз подчеркну — наше положение было совсем не понятным, поэтому инициаторами создания этих документов были мы. Нам следовало институализировать в первую очередь самих себя. Далее мы организовали бесплатную столовую, ссылаясь на опыт, имеющийся в банках-акционерах. Было принято решение, чтобы каждому начальнику управлений и многим руководителям отделов был выделен автомобиль, так как нам удалось убедить акционеров, что он необходим в Москве исполнителям, как авторучка.

На первом этапе зарплаты у нас были советскими, то есть умеренными. Были установлены высокие суточные в валюте, покрывающие наши жизненные потребности (100–150 долларов в сутки). Через год, когда мы уже работали на Камергерском и вели операции, были подписаны контракты, и зарплаты серьёзно увеличились. Мы здесь даже перебрали (водитель председателя получал 4600 долларов в месяц). Начиная с 1994 года в банке было несколько сокращений заработной платы. Зарплата была установлена в долларах, плюс к этому мы получали проценты от прибыли. Мне, в частности, по последнему контракту причиталось 1,75 % от прибыли, полученной моими подразделениями. Надо сказать, что валютные операции и работа на рынке ценных бумаг тогда приносили банкам основной доход. Один раз мне посчастливилось получить бонусы в размере 306 тыс. долларов. Тогда же мой председатель В.В. Геращенко заработал премию 6 тыс. долларов. Согласно общим показателям банка Виктор Владимирович к такой разнице отнесся спокойно, по-философски.

Сейчас мы знаем, какие бонусы себе выписывают руководители западных банков, и наши заработки уже не кажутся сильно завышенными.

Увы, профсоюз, тоже созданный по нашей инициативе, всё это время спал. Сколько раз мы подсказывали им: «Настаивайте на том, чтобы ваш представитель входил в состав правления!» Так этот вопрос и не был вынесен на повестку дня.

Поиск места под солнцем

С самого первого дня, как только вышло постановление о создании Международного Московского Банка, мы стали думать, где разместиться. Тем более что в постановлении был пункт, в котором городским властям предписывалось предоставить банку помещение. Вопрос не терпел отлагательств, и поэтому буквально на следующий же день после выхода постановления мы побежали в мэрию. Пришлось подолгу просиживать в приёмной тогдашнего мэра Гавриила Попова. Он сразу категорически отказался заниматься нашей проблемой и отфутболил нас к своим заместителям — Ю.М. Лужкову и И.Н. Орджоникидзе. Мы продолжали часами и чуть ли не сутками сидеть в их приёмных в ожидании, когда нас примут. Нас принимали через раз, с большой неохотой и ничего не предлагали. Значительно облегчило нашу задачу то, что председатель Внешэкономбанка Юрий Сергеевич Московский периодически приглашал Судакова к себе и давал ему читать постановления для служебного пользования о ликвидации тех или иных министерств и ведомств, которые ему удавалось раздобыть по своим каналам. Судаков записывал эти данные, чтобы на их основе предметно разговаривать с Лужковым и Орджоникидзе и, ссылаясь на постановление Совмина о ликвидации, добиваться, чтобы освобождающиеся помещения достались нам.

В конечном счёте нам приглянулось помещение Министерства медицинской промышленности СССР в Камергерском проезде. Во дворе был погреб, который использовался под склад, и разваливающееся здание, где находились популярное кафе «Артистическое» и венгерская авиационная компания Malev. Над погребом возвышался небольшой флигелёк. Фасадную часть здания на Камергерском нам не дали, но то, что выходит во двор, как и погреб с флигельком, получить удалось. Разрешение нам выдавал уже В.П. Евтушенков. Он был заместителем Г.Х. Попова, будучи руководителем Московского городского комитета по науке и технике. Нас перебросили на него.

В результате определённых манипуляций мы получили площади в зданиях, которые сразу же пришлось практически до основания снести. Здание не ремонтировалось с начала 1900-х годов, когда его построили. Все балки прогнили, полы шатались. Внутри нельзя было людям находиться. Непонятно, как там ещё стояли и не проваливались сейфы Министерства медицинской промышленности, которому ранее принадлежало помещение. Это было чудом.

У нас появился подрядчик — фирма «Кодест Интернешнл». В России мы стали её первым заказчиком. Это консорциум трёх итальянских строительных фирм, чья аббревиатура означает «строительство на Востоке». Мы их наняли, чтобы они построили для банка дом. Исполнители подошли к заданию с огромными сомнениями и опасениями. Россия переживала лихие годы, а тут какая-то развалюха, которой владеют люди с непонятной лицензией.

Одновременно мы начали раскапывать погреб под флигельком, который находился во дворе. Оказалось, что это покои игуменьи монастыря. Саму монастырскую церковь давно снесли, на её месте построили школу. Погреб мы полностью раскопали, восстановили все своды, расписали под древнерусский лубок потолки и стены. В итоге на втором этаже вновь отстроенного флигеля работали компьютерщики, а в подвале и на цокольном этаже мы оборудовали кухню и столовую для персонала. Всё здание удалось возвести в течение года.

Пока шли строительные работы в Камергерском, мы обосновались в здании в Лебяжьем переулке, дом 1, в районе Волхонки. Так банк занял помещение бывшей рабочей столовой. У нас был свой маленький дворик. Он оказался кстати — согласно постановлению Совмина нам выделили из резерва правительства два автомобиля «Волга». Я ездил за ними на Горьковский автозавод. Одну машину дали без разговоров, а во второй отказали. Предложили взять по коммерческой цене. Делать было нечего, и мы согласились.

В Лебяжьем банк пробыл около 9 месяцев. В Камергерский мы въехали весной 1991 года. Однако сразу стало ясно: скоро этого здания нам будет мало. В первую очередь мы временно арендовали помещение у НИИ авиационной промышленности в Авиационном переулке. Вопрос решался просто — начальник нашего хозяйственного управления дружил с начальником хозяйственного управления этого НИИ. В результате перестройки у института катастрофически сократились объёмы заказов и освободились площади, с которыми они не знали, что делать. Когда мы предложили их реконструировать, они с большой охотой согласились. Мало того что мы сделали в них евроремонт, они ещё и получали деньги за наше пребывание в их стенах. Это здание было дополнительным к тому, что мы имели на Камергерском. Хотя пристанище в Авиационном мы всегда рассматривали как временное, тем не менее оборудовали там лучший в Москве дилинг. Считали, что по-другому нельзя.

В 1992 году мы получили проектные документы на строительство нового здания. На архитектора Александра Скокана через своих друзей вышел Юрий Тверской. Он, Судаков и я пришли к Скокану, переговорили с ним и выяснили, что ему поручили архитектурную разработку микрорайона Остоженка. Потом мы обратились в местную районную администрацию. Стали договариваться, чтобы нам позволили поучаствовать в освоении района. Замыслы у нас были наполеоновские. Мы планировали перестроить всю Остоженку. Наш проект увлек многих чиновников. К сожалению, вскоре административные границы города изменились. Район, с которым мы имели дело, исчез. Вместо него появилась Хамовническая управа с новым начальником и персоналом. Несмотря на это мы, вновь пользуясь секретными материалами о ликвидации госучреждений, узнали, что одно из зданий, которое принадлежало СУ-53 Мосводоканалстроя, подлежит сносу. В нём находилось общежитие для его приезжих сотрудников. Тогда структуры были более-менее централизованными. В Москве находился голов-

ной «Водоканал», и к нему на конференции или на учёбу приезжали работники «Водоканалов» из других городов. Так что общежитие было им очень нужно. Несмотря на это нам отдали участок земли с правом снести здание общежития. Никто не верил, что это общежитие вообще когда-нибудь снесут, ведь постановление о сносе приняли ещё в 1988 году, а здание всё стояло. В конце концов руководство Мосводоканалстроя пришло к выводу, что лучше с нами не ссориться, а вступить в клиентские отношения. В мэрии им пообещали, что, если они отремонтируют водопроводные сети на участке от нашего здания до Кремля, им выделят участок под застройку. Мы дали строителям кредит на 9 млн долларов, и они построили на Остоженке жилой дом для своих сотрудников. Товарищи, конечно, были рады возможности улучшить свои жилищные условия. С Мосводоканалстроем мы также имели дело, когда подключали свой банк к водопроводным сетям. В этом районе их не ремонтировали с 1902 года, то есть с того времени, когда они были построены. Дополнительная нагрузка на изношенную сеть превратилась в серьёзную проблему. Нам пришлось перекаладывать трубы на всей дистанции от метро «Парк культуры» до нашего здания.

Когда был построен фундамент здания, в него мы заложили капсулу с обращением к потомкам. Вскоре появилось и всё здание, в центре его располагался большой атриум. В отношении него было принято решение, что мы его оставим, но если возникнет потребность в новых площадях, то сделаем в нём перекрытия, настелим полы, и появятся дополнительные кабинеты. До начала строительства мы не предполагали, что будем занимать всё здание, поэтому предполагали часть помещений сдавать, в частности, на первом этаже разместить рестораны. Когда же стройка закипела, то мы стали бороться за каждый дополнительный квадратный метр. Вначале разрешение нам выдали на строительство четырехэтажного здания. Однако мы умудрились возвести шесть этажей, потому что два верхних сделали в виде стеклянной мансарды, которая не видна с улицы и поэтому как бы не считается. Плюс вырыли три этажа вниз. Архитектурные власти вынуждены были с нами согласиться, хотя пришлось изрядно побегать. Ходили на поклон то к главному архитектору Москвы А.В. Кузьмину, то к первому заместителю председателя Комитета по архитектуре и градостроительству города Москвы М.М. Посохину. Просили, уговаривали несмотря на «трудности перевода», поскольку язык банкиров и язык архитекторов сильно отличается. Тем не менее, что построили, то построили. До сих пор все довольны. От помещения в Авиационном мы отказались давно, так что у ЮниКредит Банка сейчас кроме головного офиса на Пречистенке остались здания на Б. Дмитровке и в Казачьем переулке, а также ещё 43 доп-офиса по всей Москве.

Первые операции

Проводить операции мы начали ещё в начале 1990 года. Остановить энергичных ребят было сложно. Хотя акционеры нам категорически запрещали

ли приступать к операционной работе до тех пор, пока не будут подготовлены все необходимые документы — регламенты, правила, инструкции и т. д., мы приступили к работе. Купили немецкие марки и выгодно их перепродали, за что получили выговор.

Когда весной 1991 года мы въехали в своё помещение в Камергерском, у нас уже была валютная лицензия, мы вступили в SWIFT, вели переговоры о вступлении в систему Visa. Бизнес развивался невероятно быстрыми шагами. Кооператоры шли к нам толпами — как на рублёвое, так и на валютное обслуживание. Кредитов мы выдавали крайне мало. Поскольку банк был создан сотрудниками Внешэкономбанка при участии западных банков, которые тяготели к внешнеэкономическим расчётам, то рублёвые операции были у нас на втором месте, как бы находились в загоне. Правда, до тех пор, пока мы не вышли на биржу. К тому же реальная потребность в отечественных деньгах у нас возникла, когда мы стали заниматься ГКО. Тогда появились первые серьёзные клиенты, которым были необходимы расчёты и в рублях, и в валюте. Среди них — «Уралкалий», Новороссийский порт, «Дальлес». Но самым важным и привилегированным клиентом ММБ стал «Сургутнефтегаз». Мы работали с ними с самого начала. Обслуживали его и по операциям с ГКО, и по внешней торговле. Они рассчитывались через нас с поставщиками труб, металла и всего остального. Их Сургутнефтегазбанк никогда даже не пытался провести ни одной валютной операции. Откровенно говоря, я толком не знал, чем этот банк занимается. Когда прилетел в Сургут на переговоры, куда меня пригласил генеральный директор Владимир Леонидович Богданов, то попросил его зайти в Сургутнефтегазбанк. Но, к сожалению, на это у него так и не нашлось времени. Мы в своё время даже рассчитывали сделать этот банк своим филиалом, ведь расчёты Сургута в рублях выглядели впечатляюще, и нам было интересно ими заниматься. «Сургутнефтегаз» продавал через нас доллары и получал рубли, которые забирал себе в Сургутнефтегазбанк. Мы же хотели обслуживать «Сургутнефтегаз» и дальше, в том числе и в рублях. Переговоров мы с ними на эту тему не вели, просто мечтали, что настанет благоприятный момент, когда нам удастся мечту реализовать. Однако когда случился дефолт 1998 года, «Сургутнефтегаз» серьёзно погорел, поскольку держал деньги в трёх банках — в Инкомбанке, в Кредобанке и в нашем. Два первых накрылись. И только ММБ продемонстрировал непоколебимую устойчивость, за что мы были вознаграждены со стороны «Сургутнефтегаза» ещё большей дружбой и вниманием. Объёмы нашего взаимодействия увеличились.

Тем не менее вернёмся в более ранний период нашей истории. Клиентов у банка становилось слишком много, поэтому в 1991–1992 годах мы решили заняться «чисткой». Под разными предложениями стали избавляться от менее выгодных клиентов. Поскольку с юридической точки зрения банк не имеет права закрыть счёт без просьбы клиента, мы не нарушали закон, зато устанавливали драконовские тарифы, которые были чересчур высокими для мелких кооператоров. Они были вынуждены сами покидать наш банк.

В сентябре 1991 года мы впервые в отечественной практике организовали синдицированный кредит. Технически он не создал нам никаких проблем. И я, и Судаков прекрасно знали, что это такое и как его организовать. АвтоВАЗ от имени ЛогоВАЗа запросил у нас слишком большую сумму — 50 млн долларов. Мы отказали. Сошлись на 20 млн. Однако для нас существовал лимит одного заёмщика. К тому же ЛогоВАЗ был не достаточно капитализированной фирмой. Поэтому мы должны были каким-то образом распределить риски между несколькими госбанками — Промстройбанком, Агропромбанком и Внешторгбанком. То есть теми, кто был способен принять участие в масштабной операции. Конечно, на тот момент можно было привлечь и Инкомбанк, и Кредобанк, но мы решили ограничиться госбанками. Кредит ЛогоВАЗу мы дали на год. Со мной вёл переговоры Б.А. Березовский. Пока в течение двух месяцев оформляли кредит, мы встречались с ним через день. Переговоры не были сложными, мы с них больших процентов не просили. Предложили либор плюс два процента. Это нормальная ставка, мы никого не собирались грабить. Тем более, что это был пилотный проект. Хотелось проверить, как механизм будет действовать в России. Одновременно мы опасались проявить себя с плохой стороны. Потому что если первый синдицированный кредит будет выдан на драконовских условиях, это выглядело бы не очень красиво ни для заёмщика, ни для кредитора. Неудивительно, что ЛогоВАЗ, не торгуясь, на все согласился.

Сразу же после нашего кредита возник концерн АВВА, и Березовский снова пришёл к нам с предложением, чтобы ММБ взял на себя реализацию акций АВВА и ведение счетов концерна. Мы ему сразу отказали. Сегодня все знают, что АВВА была стопроцентной авантюрой. Тогда же особенно нас настораживало то, что Березовский сказал, что привезёт к нам в банк несколько грузовиков с акциями. Мы ему объяснили, что не можем себе позволить их держать у себя, потому что у нас не было соответствующего денежного хранилища. К тому же для учёта этих акций, их выдачи, регистрации и ведения депозитных книг нам пришлось бы взять на работу много новых операционистов, которых даже негде было разместить. Физически мы не были готовы к таким издержкам. К тому же нам не нравилась сама операция, когда с нуля создавалась компания с неясными перспективами. Ведь каждый знает, что и тогда, и сейчас автомобилестроение в нашей стране далеко не самая ведущая отрасль промышленности. Российская техническая мысль в этой области пока себя не проявила.

Мы доложили тогда своим иностранным партнёрам о первом синдицированном кредите, но разрешения у них не спрашивали. В принципе в ММБ была следующая процедура: если в течение десяти дней от акционеров не поступает отрицательных заключений на наше предложение, сделка считалась одобренной. Мы всем рассылали уведомления о своих действиях. У нас была жёсткая иерархия, которая существует во всех банках. Председатель правления исполнял свои обязанности, а ино-



Первый начальник управления контроля за рисками Джон Фицджеральд. 1991 год.

странные члены правления — свои. Конечно, они могли выражать своё личное мнение и на заседаниях кредитного комитета, и правления. Но их одобрения при этом не требовалось. Мы обсуждали сделки в рабочем режиме, как принято во всём мире. При этом сбоев в работе банка не было. Акционерам мы докладывали только о сделках, длящихся дольше года и сверх определённой суммы. Мы долго бились за такой молчаливый акцепт. Иностранные партнёры считали, что мы должны получать письменное одобрение по каждой операции. И всё-таки нам удалось доказать, что одобрение в каждом отдельном случае на практике излишне трудно реализуемо. Потому что в силу своей занятости акционеры не в состоянии уделять внимание всем мелким вопросам. Допустим, мы просим раз-

решение о кредите в два миллиона долларов на два года. Для европейского банкира это настолько мизерная сумма, что она даже не откладывается у него в голове. Он тут же забывает дать указание секретарям и помощникам напомнить ему об операции, чтобы как-то на неё отреагировать. В результате мы всё-таки сошлись на молчаливом акцепте. Если через 10 дней не получаем отказа, сделка одобрена. Впоследствии мы довели молчаливый акцепт до 7 дней. При этом никогда не спрашивали ни у кого разрешения.

Так мы стали пионерами синдицированных кредитов на российском рынке, а в 1993 году ММБ предложил ряду российских банков участвовать в ещё в одном организованном нами кредите, общей стоимостью свыше 16 млн долларов. Доля банка, который выполнял и агентские функции по этому кредиту, составила 6,2 млн долларов.

Тем не менее синдицированные кредиты после этого в ММБ не прижились, и мы ими мало занимались. Это во Франции, где банкиры любят делить риски, они получили большое распространение.

В 1992 году обанкротился Внешэкономбанк СССР, и многие его клиенты перешли к нам. У нас открыли счета большинство внешнеторговых организаций. Мы были только рады этому. В связи с этим увеличились объёмы работы, но сотрудники исправно выполняли свои обязанности. Те, кто работал сверхурочно, получали дополнительные бонусы. Для новых операций не потребовались новые люди и помещения. Просто один сотрудник вместо 6 стал совершать 60 операций в день. Ему для этого приходилось всего лишь более рационально распределять своё время.

ММБ первое время занимался и таким направлением, как работа с мягкими валютами. Но вскоре мы его закрыли. Законодательства стран СНГ изменились настолько, что работать с их деньгами стало невозможно. Я, например, ездил в Узбекистан и договаривался, что мы откроем у них счета. Их местный Внешторгбанк дал нам своё согласие, но Центральный банк запретил. Были приняты меры, чтобы никто никогда не имел права приближаться к местной валюте, никто, кроме местных банков. В резуль-

тате у нас этот бизнес засох. Неудача нас постигла и с казахским тенге. Казахские банки достаточно быстро окрепли, стали самостоятельными и перестали нуждаться в российских посредниках. Они сами спокойно продавали и покупали свои тенге. Это был выгодный бизнес. Так что на бирже мы с этими валютами не работали. Совершали только прямые операции, в которых сами устанавливали обменный курс.

Международные бюрократы

В мае 1992 года Export-Import Bank of the United States (Экспортно-импортный банк США) подписал с ММБ и с Внешторгбанком соглашение об экспортно-кредитных операциях американских компаний. Переговоры вёл я, для чего ездил в офис EXIMBank, расположенный в Вашингтоне. К сожалению, это оказалось пустой тратой времени. Никаких операций так и не было произведено. Зато нам было важно получить признание таких институтов, как World Bank (Всемирный банк), EXIMBank. Мы старались чем-то себя проявить, чтобы доказать свою конкурентоспособность. Хотя ММБ и получил право на расчёты с Ираком в рамках программы «Нефть в обмен на продовольствие», до самих операций, к сожалению, дело так и не дошло. Сегодня, задним числом я понимаю, насколько это была коррумпированная схема, в которую был вовлечён даже сын генерального секретаря ООН Кофи Аннана. Никто нам, конечно, ни на какие откаты не намекал, тем не менее, у нас перед глазами в качестве примера стоял В/О «Тракторэкспорт». Он был у нас основным контрагентом по Ираку, закупал медикаменты, ему отгружали за это нефть, но и у него сотрудничество не получилось. Операции выглядели слишком запутанными, их очень долго рассматривали — 100 дней до поставки, сто дней после. А когда ты сто дней держишь деньги замороженными, пока кто-то рассматривает ту или иную заявку-бумажку, то овчинка выделки не стоит. «Тракторэкспорт» тогда кинули те же самые люди из международных финансовых организаций, что и нас, и наше внешнеторговое объединение потеряло и свои имеющиеся контракты. Потом в Ираке началась война, и ни о каких операциях речи уже быть не могло.

Председательство на Московской межбанковской валютной бирже

В 1991 году стало ясно, что в стране из-за отсутствия благоприятных условий не развиваются межбанковские отношения. На тот момент уже появилось достаточно много банков. Была создана и Ассоциация банков Советского Союза, которую возглавил эстонский банкир из Тарту. Однако уже ни один банк не доверял другому. При этом всем было ясно, что деньги должны двигаться, межбанковские кредиты должны выдаваться. А граждане при этом не должны бояться нести деньги в банковские учреж-

дения. В этот момент родилась идея создать рынок ГКО — государственных бумаг, чтобы разнообразить баланс банков. До этого времени в России не было ни первоклассных, ни второклассных векселей, ни долгосрочных, ни краткосрочных государственных бумаг.

Будучи заместителем председателя ММБ, я продолжал поддерживать хорошие отношения с Центральным банком России. Ведь «Совинтрейд» я создавал вместе с Олегом Владимировичем Можайсковым, с 1990 по 1992 год занимавшим должность начальника Валютно-экономического управления Госбанка СССР. А в 1988 году мы, изучая опыт аналогичных зарубежных структур, ездили вместе в Чехословакию, Венгрию, ГДР, выпили там много пива и вдоволь наговорились.

Неслучайно в работу по новому проекту — созданию рынка Московской межбанковской валютной биржи, включили и меня. В Госбанке этим проектом занимались О.В. Можайсков и А.И. Потёмкин. Потом к нам присоединился Александр Захаров. Когда ММББ выиграла конкурс на размещение государственных краткосрочных облигаций (ГКО) мы все вместе ходили в Минфин к Б.И. Златкис, отработывали детали их запуска в оборот.

ММБ придавал большое значение участию в капитале Московской межбанковской валютной биржи, появившейся в первой половине 1991 года. Мы вступали в ряды её акционеров, имея долю в 1,66%. Потом стали покупать дополнительные акции, и сегодня этот пакет очень и очень дорогой. Цель покупки была двоякая. В первую очередь инвестиционная — мы считали это дело выгодным. К тому же, конечно, хотели влиять на политику биржи, хотя вслух об этом никто не говорил. А добро на открытие счетов на бирже мы получили исключительно из-за репутации банка на российском рынке. У ММБ она всегда и во всём была безукоризненной. Мы обладали наилучшим опытом расчётов с иностранными контрагентами. Такого опыта в то время не было ни у одного из российских банков, включая государственные.

Вокруг ММББ сформировалось ядро банков, чьи представители, проголозовав, выбрали меня первым председателем правления биржи. Естественно, я активно предлагал услуги своего банка в качестве расчётного, причём совершенно искренне и с чистой совестью. Коллеги прислушались к моему мнению. Ни у кого не было ко мне никаких претензий — за исключением журналиста «Московского комсомольца» А. Минкина, который написал четыре статьи, порочащих мою честь и достоинство. Одна, кажется, называлась «Кондратюк в стране дураков». Речь в ней шла о том, что якобы я завоевываю власть на бирже в интересах своего банка. Вообще Минкин настолько меня «полюбил», что в 1994 году даже включил мою фамилию в сотню самых влиятельных людей России.

На самом деле никогда никаких особых интересов на бирже у ММБ не было — кроме того, что основная часть расчётов проводилась через наш банк. Сейчас расчёты проходят через ЦБ, а на тот момент главный банк страны не был готов к выполнению такого рода операций. Поэтому нужно

было найти банк, которому это было бы под силу. Что касается группы «Мост» и МЕНАТЕП, которые, по слухам, заказали Минкину «наезд» на меня, то в их лице мы не видели ни конкурентов, ни завистников. Они даже не были акционерами биржи. Уже позже, когда из состава акционеров стали выбывать казахские и узбекские банки, эти банки попытались занять их места. Причём делали это настолько некрасиво и с таким шумом, что всё руководство биржи обиделось и приняло решение, не принимать столь скандальных кандидатов. Надо сказать, что Платон Лебедев вообще всегда отличался некорректным поведением. Мы же стремились, чтобы у нас на бирже была компания единомышленников, которые обсуждают актуальные вопросы — без какого-либо давления и диктата. Если бы на наших собраниях присутствовал Платон, в конце концов, мы были бы вынуждены слушать его одного.

Председателем правления ММВБ я пробыл только два года. После чего началась сильнейшая война за это кресло. Генеральный директор А.В. Захаров назначил себе сумасшедшую зарплату и всякие социальные фонды и пакеты. Одновременно у него появились и рычаги влияния в мэрии, патриархии и многих других важных организациях. Поэтому ведущие биржевики Захаров и Потёмкин включились в борьбу за эти блага. Я в этой битве участвовал постольку, поскольку занимал один из главных постов. В итоге победил Александр Иванович Потёмкин, а я стал рядовым членом совета директоров. В этом звании я пробыл ещё четыре года. Административными делами при этом занимался Захаров, а политическими — Потёмкин. Так что моя работа была скорее общественной, хотя мы, члены правления, и получали ежегодную премию в 5000 долларов. В конце концов мои недоброжелатели воспользовались «компроматом», сфабрикованным Минкиным, и под шумок вывели меня и из Совета. ММБ же все это время прилично зарабатывал на бирже, в том числе и на операциях с ГКО. По доходам до 1997 года наше управление валютных операций и международных корреспондентских отношений оставалось в банке добытчиком номер один. В 1997 году произошёл кризис в Азии. Началось с того, что лопнул корейский пузырь, тамошние акции очень здорово упали, за ними пошли вниз и российские ценные бумаги, понесли серьёзные убытки и мы.

Дефолт

Я работал с тремя председателями правления. Все они были настоящими профессионалами. Но надо сказать, что на работе банка личность очередного руководителя никак не отражалась. Конечно, особенности характера лидера сказывались, в частности, на работе кредитного комитета. И если Вячеславу Судакову нравилось, когда члены правления решают между собой вопросы, азартно споря, иногда даже собачатся, то Илкка Салонен старался не доводить дело до таких углублённых дискуссий. Виктор Геращенко давал всем выговориться, но когда требовалось, мог

заставить замолчать. Судаков никого не посвящал в свои мысли о будущем банка, а Геращенко никогда не скрывал, что он в банке человек временный и надолго в ММБ не задержится. Илкка Салонен был удовлетворён тем, что стал председателем, потому что руководство международным банком он рассматривал как очень полезную для своей карьеры ступень.

В мае 1998 года в ММБ состоялось годовое собрание акционеров. Отчитывались о работе за год. Акционеры сделали нам серьёзные замечания по поводу нашей слишком большой вовлеченности в ГКО. Наше оправдание, что это государственные бумаги, не имело для них никакого значения. Совет директоров предложил нам сокращать операции с облигациями и по возможности полностью уйти с этого рынка. Мы так и поступили — выполняя указание, стали избавляться от ГКО, чем сразу же вызвали недовольство руководителей ЦБ. Тем не менее мы должны были действовать в соответствии с решениями акционеров, и в конечном итоге на момент дефолта портфель ГКО у банка был минимальным.

После объявления дефолта мы каждый день получали от иностранных банков партнёров обновленную таблицу претензий. Всё время приходилось торговаться по поводу устанавливаемого для расчётов курса доллара. Контрагенты потребовали от нас платить долги по форвардам по 32 рубля за доллар. Мы, как могли, возражали, вели переговоры, доказывали. В результате сошлись на 12,65. Российские же партнёры по форвардным сделкам нас сразу кинули. Кроме нас с иностранцами рассчитался только Внешторгбанк, но его председатель правления Д.В. Тулин дал указание рассчитаться по курсу 26 рублей за доллар.

В результате этого наш убыток составил порядка 47 млн долларов. «Райффайзенбанк» тогда стал беднее на 160 млн. Банк Австрия (Россия) в результате дефолта, по существу, закрылся. Так что мы пострадали ещё умеренно, однако акционеры сделали нам строгое внушение. В то же самое время они приняли во внимание, что мы последовали их указаниям и резко сократили портфель ГКО.

После кризиса в ММБ пришёл новый руководитель — Илкка Салонен. Из «финансовой ямы» пришлось выбираться самостоятельно. Никто на первом этапе нам материальной помощи не оказывал, ни один акционер не дал ни копейки. Рост капитала шёл за счёт текущей прибыли, добываемой в основном валютным управлением. То есть всё было, как обычно. К тому времени в банке накопилось много невозвращённых кредитов. Например, тот же «Дальлес» не вернул нам 7 млн долларов. Мы долго бились, но так ничего и не добились и от «Алтаймолпрома», которому предоставили кредит на реконструкцию молокозавода. У нас просело несколько лизинговых операций, и пришлось переоформлять их в кредитные. Тогда мы поняли, что в России пока почва для лизинга вообще отсутствует. Нет никакой основы — ни налоговой, ни законодательной. Как можно работать, если автомобиль Hummer в Америке стоит 20 тыс. долларов,

а в России уже все 80. Такая разница возникает на таможне. Половина бюджета страны формируется за счёт таможенных сборов! И я ем «ножку Буша» и тем самым напрямую финансирую бюджет через таможню. И это ненормально. И что получается: я ввёз из-за границы станок, который принадлежит немецкой лизинговой фирме, он находится у неё на балансе. У меня на балансе его нет, зато я точу на нём шурупы и поставляю их автомобильным заводам. Плачу налоги, зарплату, с которой тоже платятся налоги. Получаю прибыль, расширяю производство. Казалось бы, всё в порядке. Ан нет! Оказывается, я не имею права так сделать и взять станок в оперативный лизинг. В России просто не существует такого понятия. Вместо этого я сначала обязан растаможить станок, заплатить пошлину, то есть фактически его купить, а только после этого задействовать его в работе.

У нас в стране банковское дело реально не контролируется и не направляется, а движется само по себе. В стране нет стратегии развития банковского бизнеса. Хотя бы один частный пример: в Лондоне существует LIBOR (London Interbank Offered Rate), во Франкфурте FIBOR, в Париже PIBOR.* Если сейчас следовать программным речам президента и премьера, мы должны иметь RIBOR — Russian Interbank Offered Rate. Пытались мы когда-то ввести MIBOR — Moscow Interbank Offered Rate, не получилось, потому что эту работу нужно вести планомерно и при поддержке государства. Во всех странах существует джентльменское соглашение по тарифам. Банки договариваются, что будут взимать те или иные установленные проценты. Хотя эти соглашения повсеместно нарушаются, особенно при операциях с крупными клиентами, тем не менее международные правила существуют, на которые можно сослаться и за нарушение которых принято стыдиться. У нас ничего подобного нет. Кто должен этим заниматься? Ассоциация банковская? Сомневаюсь. Центральный банк России? Не думаю. Скорее всего, это должно стать задачей банковской комиссии, которая могла бы существовать или сама по себе, или при Ассоциации банков. Допустим, раз в семь лет она проводила бы ревизию каждого банка. Как делается в той же Франции, где такие ревизии проводит и Банк Франции, и банковская комиссия Франции. Такой комиссии можно придать любые полномочия. Какие запишут, такие и будут. А задача ЦБ — регулировать денежную и кредитную массы. Банки могут возникать, лопаться, снова возрождаться и в любом случае для ЦБ все банки должны быть равны. Для развития банковской сферы нужны чёткие правила игры, и кто-то обязан возглавить работу по их созданию. Если мы хотим сделать рубль конвертируемым, то должны готовить рынок к выполнению этой задачи. Ведь рынок невозможно создать без единого инструмента. И даже если мы поставили задачу загнать гвоздь в стену, то можем сделать это с помощью камня, кирпича, палки, кулака, головы. Наконец, молотка. Пока мы предпочитаем забивать гвозди головой, а это, как понимаете, самый болезненный и тяжелейший путь. Так и в экономике, удивляемся, почему день-

* Национальные ставки предложения на межбанковском депозитном рынке. — *Прим. авт.-сост.*

ги, которые даются банкам, не доходят до конкретных предприятий. Да в России никто никому не доверяет! Банки группы А не верят банкам группы В. Банки группы В не доверяют банкам группы С. Почему не доверяют? На эти банки они не открывают лимитов. И чтобы их установить на банки групп В и С, необходимо каждый раз обращаться к акционерам, владельцам. Это долго и сложно, поэтому гораздо проще купить доллары по 26 рублей, а продать по 36. Для этого не требуется напрягать мозговые извилины.

Рынка у нас в стране как не было, так и нет. Причём власти не принимают никаких необходимых решений и не предпринимают никаких действий в этом направлении. Я не могу купить земли ни в Подмосковье, ни в Сибири, нигде. Власти при этом, на мой взгляд, занимаются шапкозакидательством и лозунгами. Более того, когда в 1918 году в банк вошёл отряд матроса Железняк или кого-то ему подобного, то после этого банковская система не работала до 1931 года. Нетрудно предположить, что если в сегодняшний российский банк придёт президентский резерв, наша банковская система может быть парализована ещё на 50 лет.

Я проработал в ММБ десять с лишним лет. Для меня это была прекрасная школа. Сожалею о том, что больше в ней не учусь. Мне кажется, что иностранный опыт, который мы привезли в страну, оказался бесценным. Благодаря сделанным нами первым шагам он стал расширяться и углубляться. Я в этом уверен.

Сергей Борисович

Корнев**Забавное это было время!**

1991 год, я оканчивал Московский финансовый институт. Обязательную производственную практику, естественно, хотелось совместить с заработком. Единственным банком соответствующим моей специализации был тогда Внешэкономбанк СССР. И весной 1991 года я оказался в удивительно скучном, но хорошо оплачиваемом месте — в подразделении ВЭБа, занимавшимся импортными аккредитивами, в Копьевском переулке, недалеко от Большого театра. В управлении оказалась вакансия и нам с товарищем платили по тем временам очень щедро, на двоих мы делили ставку в 500 рублей. Представлений о банковском бизнесе на первых порах я не имел, так как в институте нам преподавали лишь достаточно общую теорию.

Совсем рядом с нами, на Пушкинской улице, уже располагался совсем новый Международный Московский Банк. Он вызывал наш безусловный интерес. Одному из моих знакомых удалось даже туда устроиться на работу, он и предложил мне пройти в банке собеседование. Так в начале 1992 года я впервые попал в ММБ. Впечатление было колоссальное! Всё, включая, неведомый евроремонт было необычно, контрастировало с запущенным зданием в Копьевском переулке. Здесь был совсем другой мир! Желание работать в Международном Московском Банке у меня не отбила даже отрицательная резолюция, полученная тогда на первом собеседовании в отделе короткошней.

Вскоре в ММБ устроились работать несколько моих сокурсников, и они стали меня зазывать ещё активнее, наконец, со второй попытки я был взят Леваном Золотарёвым в отдел операций на внутреннем рынке. Мои обязанности на первом тапе заключались в том, чтобы собирать от клиентов заявки на биржевые операции, ехать на Московскую межбанковскую валютную биржу и выполнять их. Не помню, почему это поручили именно мне, но я не возражал, потому что дилинг* казался мне увлекательным занятием.

Забавное это было время. Чтобы поддерживать связь с клиентами, первые дилеры носили с собой только что появившиеся сотовые телефоны — тяжелые и неуклюжие. Этот вид связи тогда только появился и выгля-

* Валютный дилинг, или операции на международных финансовых рынках, — использование краткосрочных преимуществ, возникающих в результате колебаний курсов валют и депозитных ставок в банках различных стран. — *Прим. авт.-сост.*



Сергей Борисович Корнев

1992–1993

Эксперт, специалист отдела операций на внутреннем рынке Международного Московского Банка (ММБ)

1993–1994

Дилер банка «Возрождение»

1994–1995

Старший дилер Всероссийского биржевого банка

1995–1998

Старший дилер ММБ

1998–2001

Заместитель начальника отдела валютных операций на внутреннем рынке ММБ

2001–2004

Начальник отдела конверсионных операций ММБ

2004–2007

Главный дилер ММБ

2007 — наст. время

Директор департамента финансовых рынков ММБ

дел как ящик с трубкой, который носили за ручку, как небольшой чемодан. Тем не менее, надо было каким-то образом согласовывать свои действия и получать инструкции. Ну, а ещё больше в этом было самоутверждения. Постепенно сотовые телефоны превратились из понтов в насущную необходимость — ведь объёмы операций постоянно увеличивались. А чем больше на бирже движения, тем больше корректив приходится вносить в принимаемые решения. ММБ тоже обзавёлся своим массивным ящиком с трубкой. Я долго просил своего начальника Юрия Николаевича Кондратюка, чтобы его приобрели и для меня. Когда мою заявку удовлетворили, я тоже стал таскать этот ящик с собой. К счастью, вскоре появились относительно небольшие трубки — ужасно дорогие, но тоже массивные и неудобные в обращении. Поскольку на биржу ходили одни и те же люди из разных банков, все знали, у кого есть «мобильники», потому что они были не у всех. Счастливых владельцев переносных телефонов постоянно просили дать позвонить.

В 1990 году, как известно Международный Московский Банк операций практически не совершал, а вот в следующем, 1991 году уже рос как на дрожжах, совершив фантастический прорыв в развитии. Дилеры считались в нём привилегированной кастой. В Камергерском переулке на дилинге сидели те, кто работал на внешнем рынке, я же занимался внутренним. Поскольку межбанковского рынка ещё не было, он появился позже, в наши обязанности входил только приём заявок у клиентов и выполнение их на бирже. Дилинг ММБ в Авиационном проезде тоже ограничивался внешними операциями, рубль в них тогда не участвовал.

Несмотря на огромный спрос на его услуги, ММБ с самого начала вёл себя достаточно консервативно по отношению

ко всему новому, что появлялось на рынке. Такова была политика акционеров, и нам приходилось с ней мириться. Тем временем коммерческих банков становилось всё больше и стал формироваться внутренний рынок в виде операций с российской валютой. Это сегодня рублёвые операции приняли международные масштабы, а в те годы всё, что было связано с «деревянным», ограничивалось рамками России. Было понятно, что скоро всё изменится, и мне было интересно стать одним из пионеров в области международных рублёвых операций.

Текущий дилинг представляет собой два вида краткосрочных операций: а) депозитные операции по регулированию текущего валютного корсчёта — если не хватает средств для совершения платежей, банки привле-

какют краткосрочные валютные депозиты; если образуется относительно постоянный излишек, его можно разместить на межбанковском рынке; б) конверсионные валютные операции («форекс» от англ. foreign exchange) — банки осуществляют конвертацию средств из одной валюты в другую по поручению клиента, а также спекулируют на изменении валютного курса для получения арбитражной прибыли. — *Прим. авт.-сост.*

Как работает дилер, по-настоящему я увидел не в Международном Московском Банке, а летом 1992 года, когда впервые проходил стажировку в мюнхенском Bayerische Vereinsbank AG, одном из наших акционеров. Со своей начальницей Ларисой Тюхтиной, заместителем Левана Золотарёва, мы проработали там две недели. Я погрузился в настоящий живой бизнес. Понял, что в Европе совершенно другой, развитый рынок. Как замороженный я наблюдал за проведением операций и думал, что этим можно было бы заниматься и в России.

Я тогда понял, что эффективная игра банка на международных финансовых рынках возможна при выполнении по крайней мере трёх необходимых условий — развитых отношений с крупнейшими иностранными банками, оперативной информации о текущем состоянии денежных рынков разных стран и наличия необходимого оборудования и квалифицированного персонала, способных быстро анализировать поступающую информацию. Вскоре всё это будет и в Международном Московском Банке.

В Мюнхен меня посылали без всякой сверхзадачи, просто чтобы я познакомился с современными банковскими технологиями. Однако перспективы своей дальнейшей работы мы обсуждали уже в Москве, вместе с Леваном и ещё одним коллегой из нашего подразделения. На тему, как нам найти свою нишу, со знанием дела размышлял в основном Леван, но и мне тоже было очевидно, что российский рынок в любом случае скоро совершит рывок в своём развитии — разумеется, если не случится какого-нибудь глобального коллапса. Поэтому мы понимали, что на первом этапе стоит сделать ставку на внутренние межбанковские операции. Моё нехитрое открытие через пару лет полностью подтвердилось. Но тогда нас понимали далеко не все коллеги. Тем не менее мы с Леваном решили полностью переключиться на эти операции. Поскольку ММБ позиционировал себя как консервативный банк, наши порывы всячески сдерживали. Видимо, в своём нежелании бежать впереди паровоза наши руководители были по-своему правы. Для нас же было совершенно очевидно, что мы можем упустить время. Между тем появились люди и организации, которым пришлась по душе наша идея. Они тоже считали, что внешний рынок уже существует, а внутренний предстоит создавать с нуля. Так что у нас есть шанс стать первопроходцами — в рублёвых операциях с валютой пока мало кто разбирался. Для того чтобы реализовать свои идеи мы решили расстаться с Международным московским банком.

Дело было так. В самом начале 1992 года мы познакомились в ММБ с одним бизнесменом чилийского происхождения из США. Он пытался

наладить в Союзе свой бизнес. Тогда таких смельчаков было мало, но ему было всё равно, на чем делать деньги. В разговоре с ним и возникла тема дилинговых операций и трейдинга, связанных с рублём. Ему это показалось интересным, и он предложил нам создать автономный дилинговый центр, что мы и сделали. Лицензию нам предоставил банк «Возрождение». Я, Леван и ещё один наш приятель начали в этом центре работать. Заключали первые в России сделки на местном рынке с местной валютой. Этот опыт нам очень пригодился в дальнейшем.

В 1993 году рынок, как и его профессиональные участники (нередко трейдер ГКО ещё бегал на пересдачи в университет), был очень молодым, что порой порождало забавные случаи. <...>

Нелепость некоторых случаев привела даже к пересмотру формы отчетности. Антон Суховерко, работавший в 90-х дилером Международного Московского Банка, рассказал о коллегах такую историю: «Тогда были очень распространены скрытые сделки. То есть на экране выставлялась заявка на покупку или продажу одного количества бумаг (как правило, меньше), а на самом деле в графе “скрыто” ставилось другое, большее число. Это делалось, чтобы дилер с крупной заявкой не мог сильно сдвинуть рынок, ведь объемы торгов тогда были очень скромными. Чтобы не сильно обозначать своё присутствие на рынке и не оказаться слонем в посудной лавке, такими заявками пользовался ЦБ РФ. И вот однажды какой-то новичок попался на эту удочку. Ему надо было купить одну бумагу, он видит как раз в системе заявку на продажу одной бумаги. И преспокойно выставляет встречную заявку на покупку, не подозревая подвоха. Он не видит, что его контрагент собирается продать не одну, а 10 тыс. бумаг. Заявка удовлетворяется. Заканчиваются торги, все ждут биржевых отчетов. Тогда они были в бумажном виде, по каждой сделке распечатывался отдельный отчет, поэтому на их подготовку уходило немало времени. И вот, наконец, этим не подозревающим ни о чем счастливым приносит огромную кипу бумаг — по 10 тыс. сделок каждому. Заполнение соответствующих форм и стало их “бонусом”. После этого случая скрытые заявки запретили. И возобновили только после того, как отчетность приняла электронный вид».

Довольно распространенными на заре рынка были и ситуации, когда трейдеры путали один выпуск с другим и продавали ГКО по цене существенно ниже или выше рыночной. Антон Суховерко: «Я, наверное, был первым, кто совершил такую ошибку. Во время первого аукциона мы ничего не купили. Во втором решили поучаствовать. И тут я путаю выпуски и выставляю заявку на покупку ГКО второго выпуска, по цене первого выпуска, которые стоили дороже. Более того, потом пытался даже сам себе продать, но не успел. Коллеги опередили».

Ольга Кочева.

Долговые истории. // Коммерсантъ. — 22.05.2008.

Когда мы уходили из ММБ, на Московской межбанковской бирже вообще не совершали никаких рублёвых операций. Они начались только в 1994 году. К тому времени я уже ушёл из созданного нами дилерского центра и работал во Всероссийском биржевом банке.

В начале 1995 года страна переживала бум межбанковского рынка. Как говорится, процесс пошёл. До этого конверсионные операции типа доллар/рубль для клиентов проводились в основном через Московскую межбанковскую валютную биржу (ММВБ), и лишь эпизодически банки удовлетворяли свои собственные потребности в покупке или продаже валюты в сделках друг с другом. Двусторонних котировок ещё не было, стороны договаривались о сделке только тогда, когда одному из банков нужно было купить валюту, а другому её продать, ликвидность операций была низкой. Банки кредитовали друг друга не слишком активно: в связи с отсутствием лимитов и кредитной истории крупные банки размещали средства в краткосрочные депозиты только в равные им по размерам банки, избегая давать деньги средним и мелким банкам. Переломным в развитии дилинговых операций российских банков стал 1994 год. Именно тогда произошло становление межбанковского рынка безналичных конверсионных операций доллар/рубль. Крупные банки начали проводить между собой двустороннюю котировку курса доллара к рублю, обязуясь заключить сделку. Большой объём клиентских продаж долларов направлялся уже на межбанковский рынок, курс которого, как правило, был выше курса ММВБ. Этому способствовало и то, что тогда же московские власти ввели муниципальный налог на биржевые операции банков — это увеличило отток средств на межбанковский рынок.

Однако вскоре, весной — летом 1995 года из-за взаимных неплатежей разразился первый серьёзный кризис, похоронивший несколько крупных банков. ВББ, где я работал, тоже погорел. К нам никаких претензий не было, мы всё делали правильно и успешно. Параллельно с работой во Всероссийском биржевом банке, мы внедряли дилерские технологии и в других банках.

Покинув Международный Московский Банк, я о нём не забывал, постоянно совершал с ним операции. Самой первой стала срочная форвардная сделка доллар-рубль конца 1993 года от имени банка «Возрождение». Заключили мы её на полгода. Истекала она в марте 1994 года. Редкость была в сочетании пары валюты. Таким образом, я был активным контрагентом ММБ.

После кризиса 1995 года я без работы не остался. Оказалось, что мы успели проявить себя на рынке. Нам стали поступать предложения. Леван перешёл в ТОКОБанк. Мне же пришлось выбирать между Альфа-банком и возвращением обратно в ММБ. Понятно, что я остановился на втором варианте и осенью 1995 года вернулся уже в новое здание на Пречистенской набережной. Ещё работая в ВББ, я приходил на церемонию его открытия — оно показалось мне шедевром архитектуры и произвело неизгладимое впечатление. Я тогда ещё и не думал, что скоро приду сюда на работу.

Оказалось, что перспективы для моей деятельности на старом месте работы значительно расширились. После кризиса дилерский бизнес в банке на какое-то время замер, но достаточно быстро восстановился. Рублёвыми операциями ММБ начал активно заниматься в середине 1994 года. Потом наступил кризис, и они прекратились. Я пришёл, в тот момент, когда их начали постепенно восстанавливать. Курировал наше направление Ю.Н. Кондратюк. В управлении валютно-кассовых операций, которое возглавлял С.Т. Трошин, по-прежнему было разделение — один отдел занимался валютными операциями и работал на международном рынке, другой, в который я пришёл, рублёвым дилингом.

Полностью набрать обороты удалось в 1996 году, причём уже используя преимущества по-настоящему большого банка с нормальной лимитной политикой. Конечно, мы начинали не совсем с нуля, но рублёвые операции всё-таки находились в достаточно зачаточном состоянии. Да и у нас не было никакой личной практики, все технологии рождались в процессе работы. В нашем отделе часть сотрудников обслуживала клиентуру, а другая совершала операции на межбанковском рынке.

После короткого периода бурного оживления рынка произошла печальная история с ГКО. Это было не наше направление, потому что в ММБ ценными бумагами занималось отдельное управление. Однако мы были с ним тесно связаны, ведь, чтобы купить ГКО, нужно было реализовать валюту. А чтобы застраховать валютный курс — ещё и заключить форвардную сделку. Все эти потоки мы и обслуживали. Перед дефолтом во все банки огромным потоком шли горячие деньги. В учебниках их называли «большим притоком спекулятивного капитала». В 1997 году у меня каждый день были встречи с представителями разных иностранных банков. Они спрашивали, как нерезидентам совершать операции с ГКО. Я им объяснял, что надо открыть специальный счёт типа «С». У нас таких клиентов было много. Мы продавали валюту, вырученные рубли зачисляли на эти счета, и с них уже иностранцы покупали ГКО. Правда, они не могли получить и вывезти заработанную на ГКО валюту, у них были ограничения по работе со счетами. Поэтому они вкладывались на какой-то срок, а вырученной валютой уже могли распоряжаться по своему усмотрению.

Я активно занимался форвардами. Когда случился глобальный коллапс, который назвали российским дефолтом, мы впервые в истории не выполнили обязательства в номинировании собственной валюты. Тогда возникла проблема непоставочных форвардов (NDF — Non-Deliverable Forward). С их помощью мы страховали валютный риск. У нас образовалась слишком большая позиция НДФ. Отличие непоставочного форварда от поставочного в том, что поставочный — это когда мы оговариваем срок, сумму, курс, и через три месяца или год я вам перечисляю, допустим, сто рублей, а вы мне сто долларов. Причём реально перечисляю. А если форвард непоставочный, то мы тоже оговариваем срок, сумму и курс, но только на дату валютирования. На момент расчётов вы мне или я вам выставаем толь-

ко курсовую разницу сделки. Мы договорились, скажем, по пять единиц и сравниваем эти пять единиц с индикатором, который был определён и опубликовался. Назовем его условно курсом ЦБ. Кто выиграл, тот и платит. Проблема в том, что иски по таким сделкам российские суды не принимали, считая их сделками-пари, где, как это звучит на юридическом языке, нет обмена базисным активом, а значит, отсутствует реальный объект спора. Просто два джентльмена по своей прихоти заключили пари, никто их не заставлял. Кто проиграл, должен платить, но это его личное дело.

Мы покупали НДС на местном рынке и продавали иностранным банкам. В один прекрасный день за всё, что мы здесь приобрели, никто из российских партнёров нам не заплатил ни копейки. Ни один банк. Удалось рассчитаться только с Внешторгбанком. В результате Международный Московский Банк понёс существенные потери. В этот период у нас сменился руководитель. Председателем правления стал Илкка Салонен. Он же курировал дилеров. К счастью, нам удалось достаточно быстро компенсировать убытки, понесённые в 1998 году. Во многом благодаря тому, что к нам широким потоком хлынули клиенты из лопнувших банков. К тому же рублёвый рынок стал более-менее международным. Мы быстро открыли много линий с иностранными банками. То, что мы полностью рассчитались по долгам, ещё больше упрочило нашу репутацию.

Многие эксперты предполагали, что 15 сентября произойдёт глобальный кризис российской банковской системы. Напомним, что именно по 15 числам каждого месяца происходит расчёт по форвардным контрактам. Однако в сентябре кризис не разразился. Курс доллара был снижен до отметки семь рублей усилиями заинтересованных сторон — российских банков. При этом банкирам удалось избежать летального исхода, что не означает, однако, начала оздоровления. Способы выхода из сложившейся ситуации вызвали нарекания у западных банкиров, которые считают себя наиболее пострадавшими как от самой девальвации, так и от «разрубания форвардных узлов».

Напомним, что наиболее активными участниками рынка форвардных контрактов, обслуживающих нерезидентов, являются Сбербанк России, Внешторгбанк, Международный Московский Банк, ОНЭКСИМбанк, банк МЕНАТЕП, «Российский кредит», Инкомбанк и СБС-АГРО.

Общий объём обязательств по форвардным валютным контрактам российских банков перед нерезидентами, по разным оценкам, колеблется от \$5 млрд до \$10 млрд, причём на 15 сентября 1998 года приходилось не более 10% всех форвардных контрактов, заключённых до 17 августа 1998 года. Основные объёмы расчётов по форвардным контрактам приходятся на сентябрь и октябрь текущего года.

Полное выполнение обязательств по форвардным контрактам по курсу 20 рублей за доллар могло привести к фактическому разорению и так едва живых российских банков. Поэтому ряд отечественных кредитных

организаций пришли к соглашению выполнять форвардные договоры из расчёта 7 руб. за доллар США. Также некоторые отечественные банки согласились отказаться от взаимных обязательств по форвардам. По мнению специалистов, применение схем взаимозачётов для решения проблемы выполнения обязательств по срочным валютным контрактам представляется практически невозможным. «Здесь всё однонаправленно, поскольку нерезиденты не продавали, а только покупали, и поэтому предложение о взаимозачёте могут предложить люди, не знающие сути проблемы», — подчеркнул Александр Галкин, начальник управления срочных операций и деривативов АБ «Инкомбанк». <...>

«Российские банки фактически отказываются не только выполнить свои обязательства по сентябрьским форвардным контрактам, но и признать их, что не может не вызвать ответной реакции», — сообщил представитель крупного западного инвестиционного банка, просивший не упоминать его имени. «Некоторые банки вообще не желают вести каких-либо переговоров с иностранными контрагентами с указания своего высшего руководства, другие ссылаются на мораторий, но на практике даже в условиях моратория следует зафиксировать свои обязательства, будь то убытки или прибыли, однако некоторые банки не делают даже этого», — подчеркнул он.

По мнению западных экспертов, российские банки используют отсутствие фиксинга курса доллара США на ММВБ как юридическую возможность отказаться от исполнения форвардных контрактов. ...

По-видимому, попытки отдельных банков договориться со своими иностранными кредиторами в одиночку являются ошибочными. «На мой взгляд, нельзя идти на частные договорённости с нерезидентами, российским банкам необходимо выступить вместе и предложить единый вариант», — говорит А. Галкин.

Известно, что российские банки неоднократно пытались выработать единую стратегию поведения с западными контрагентами на рынке форвардных контрактов. Попытки договориться предпринимались ещё до 15 сентября, при этом предлагалось зафиксировать сделки по курсу 7,15 руб. за доллар, но, к сожалению, банки не стали следовать предложенному варианту: когда пошли расчёты, банки стали требовать друг у друга исполнения по рыночным курсам, по которым у них закрывали нерезиденты, а это 15–20 руб. за доллар, что уже далеко от начальной цифры.

Русский понимамай. // Деловой Экспресс (Москва).— 29.09.1998.

Я вернулся в Международный Московский Банк старшим дилером, потом стал заместителем начальника отдела валютных операций на внутреннем рынке. После дефолта банк претерпел несколько структурных реорганизаций. Международные и местные операции были объединены, и круг моих обязанностей значительно расширился. В разное время я воз-

главлял отдел конверсионных операций, был шеф-дилером отдела Foreign Exchange операций. Сначала руководил только рублёвыми конверсионными операциями, потом операциями на межбанковском рынке, а также депозитными и клиентскими. Мы постоянно расширяли своё присутствие на международном рублёвом рынке, привлекая все новые валюты. Наше подразделение совершало все конверсионные операции — спекулятивные, за свой счёт, арбитраж, с корпоративными клиентами, на денежном рынке, депозитные на межбанковском рынке. Мы размещали наши остатки в российских банках. В свою очередь они тоже размещали у нас достаточно много средств, особенно рублей. Это направление бизнеса стала бурно развиваться где-то с начала 2000 года. С 2004 года под моё начало одно за другим перешли ещё несколько подразделений — торговое, ценных бумаг, облигаций за свой счёт, то есть не по поручению клиента. К 2007 году из всего этого сложился департамент, который я и возглавил. Так что сегодня мы занимаемся всеми операциями на финансовых рынках.

Торговля валютными облигациями происходит по электронной сети Reuter в системе Dealing 2000. Стандартный лот — \$ 1 млн или \$ 2 млн по номиналу, но довольно часто торговля ведётся сразу несколькими десятками лотов. В зависимости от транша (серии) стоимость (так называемый кэш) лота колеблется от \$ 300 тыс. до \$ 1 млн. Несмотря на то что постоянное количество участников (из которых примерно 1/3 иностранные) — около 40, рынок абсолютно ликвиден, то есть купить и продать бумаги можно в любой момент. Действующие на рынке правила достаточно сложны и жёстко регламентируют поведение участников торговли, поскольку каждая ошибка может привести к крупному убытку (лоссу) банка. Сделки совершаются одним человеком — трейдером — в считанные секунды, а исполняются при участии нескольких подразделений 3–4 банков в течение недели.

Открытие трейдера валютных облигация. // Коммерсантъ-Daily.— 12.03.1996.

Международный Московский Банк называют самым иностранным из русских банков и самым русским из иностранных. Мы всегда были и остаёмся классическим коммерческим банком, который видит свою задачу в том, чтобы предвосхищать запросы клиентов и предлагать то, что может быть им интересно в процессе наших взаимоотношений. Например, мы берём или даём деньги и одновременно предлагаем инструмент, который будет надёжно страховать их от разного рода рисков. Причём наши действия никто не ограничивает. Конечно, какие-то процедуры мы обязаны согласовывать с акционерами. Например, есть ограничения в лимитах. Но это правильно, без ограничений работать невозможно, потому что фактор риска никто не отменял. Я же не могу в режиме онлайн, каждый момент, каждую минуту круглосуточно контролиро-



И. о. председателя правления Хельмут Бернкопф, начальник отдела иностранных финансовых учреждений Денис Плёнкин и Сергей Корнев. Москва. 2008 год.

вать действия дилеров. Крупные проигрыши случаются даже на развитых рынках, где, казалось бы, все механизмы давно отлажены. Чтобы дилер не заигрался, и предусмотрен такой инструмент, как лимиты на операции. Но это обстоятельство никогда не тормозило наш бизнес.

Банк доверяет дилеру проводить операции за свой счёт, то есть за счёт банка. Это, безусловно, очень высокий уровень доверия. Однако излишнего азарта в работе дилера быть не должно. За азартом и острыми ощущениями лучше отправиться в казино. Если ты относишься к финан-

совым операциям как к игре, то в лучшем случае останешься при нулевом результате. Наш бизнес достаточно рутинный. Зато в нём много внутренней романтики. Я заметил, что вообще романтики особенно много там, где много рутины. Искусство дилера заключается в том, чтобы обогатить, украсить рутинные операции своей личной индивидуальностью. Крайне редко бывает так, что дилер, посмотрев в потолок, подумал и открыл какую-то позицию*, которая принесла ему кучу денег. Наш труд невероятно кропотливый. К тому же я в банке для того, чтобы постоянно привлекать деньги, а не уводить их из банка, несмотря на все колебания, связанные со спецификой нашего бизнеса. Чтобы так происходило, важно обеспечить себе более-менее постоянный источник дохода. Для этого необходимо провести гигантскую подготовительную работу. Например, добиться, чтобы тебе постоянно звонили, делали различные предложения. Ты не должен думать, куда пойдёт рынок, не зависеть от его колебаний, а автоматически зарабатывать на поступающих предложениях. Чтобы у тебя что-то покупали, а ты продавал это по цене, которая тебе выгодна, нужно с головой погрузиться в поток своего бизнеса, чувствовать себя в нём, как рыба в воде. Стопроцентной гарантии в бизнесе никогда нет. Это рутинная работа, которой необходимо обучиться, овладеть знаниями и навыками. Любить её и понимать, как она работает. А главное — стремиться к тому, чтобы тебе как можно чаще звонили по всем поводам и тем самым обслуживать всё больше денежных потоков.

Трейдерами — одни из самых уважаемых банковских специалистов. Зарплата их колеблется в разных российских банках от \$1000 до \$5000 в месяц. Нервный характер работы в условиях постоянного стресса и

* Открытая позиция (на языке финансистов иногда называется «поза») — операция не закрытая обратной сделкой. Короткая и длинная позиция — широко используемые трейдерами термины, обозначающие соответственно покупку и продажу ценных бумаг. Выражение «встал в короткую позицию» означает, что трейдер приобрёл ценные бумаги. Если трейдер сначала купил, а затем через некоторое время продал одно и то же количество облигаций, то в этом случае он закрыл позицию. —Прим. авт.-сост.

напряжения организма накладывает на характер трейдеров отпечаток перманентной усталости. Большинство из них — достаточно жёсткие в общении люди, не расстающиеся с сигаретой и чашкой кофе. Однако неврастеников среди трейдеров нет — видимо, их вовремя «уходят». Западные профессионалы признаются, что снимают стресс с помощью секса, спорта и алкоголя. Их российские коллеги насчёт секса и спорта умалчивают, но алкоголь отвергают, объясняя это особенностями русского организма: «Маленькая доза не помогает, а большая вышибает из колеи». Тем не менее многие любят попить пивка и поиграть на бильярде с трейдерами из других банков, совмещая релаксацию со сбором инсайдерской информации. Азартные игры не в почёте у представителей этой профессии, ежедневно занимающихся за зарплату игрой на рабочем месте. У трейдеров существует две поговорки. «Трейдер однажды — трейдер навсегда» и «Трейдер трейдеру волк».

Откровение трейдера валютных облигация. // Коммерсантъ-Daily. — 12.03.1996.

У нас есть люди, которые только этим и занимаются, но даже не открывают свои позиции. Тот, кто постоянно открывает позиции, потребляет много риска, а значит, использует много лимитов, которыми распоряжается не только он один. Тем самым этот дилер ограничивает чей-то бизнес. Во всяком случае, мы придерживаемся такого подхода. Понятно, что родился он не сразу, а с годами, с опытом, причём в больших муках. Если ты теряешь деньги, то есть расходуешь некий лимит, то вне зависимости от того, что будет потом, ты обязан его компенсировать. Потому что должна соблюдаться некая финансовая дисциплина. Тем более что сегодня принципиально другой уровень автоматизации, чем пять, а тем более 10–15 лет назад. В твоём распоряжении более совершенные банковские системы, существует разработанный риск-менеджмент. Можно контролировать буквально каждый свой шаг. Раньше всё приходилось делать по наитию, на коленке.

У нас не лёгкая работа и конфликты между людьми, которые следят за риском дилера и теми, кто берёт риски на себя, будут всегда. Пусть даже на бытовом, рабочем уровне. Работа кураторов очень важна, её трудно переоценить. Дилеру хотелось бы, чтобы быстрее принимались рабочие решения, ему всегда кажется, что начальство медлит. А я с годами стал понимать, почему они не хотят рисковать. Поэтому приходится работать над тем, чтобы сближать позиции обеих сторон для более эффективного бизнеса. Потому что и дилеры, и начальство управляют риском, но по-разному.

Причина недавнего объединения департаментов UniCredit Bank в том, что все инструменты финансового рынка стали ещё теснее взаимосвязаны между собой. Поэтому нет необходимости распылять их между различными подразделениями, тем более что рынок у нас достаточно компактный — по крайней мере это касается работы, которую мы

выполняем отсюда, из Москвы. Если мы стали частью большой группы, нам не имеет смысла делать то, чего от нас не ждут. Мы должны быть сконцентрированы на местном рынке, на местных инструментах, местной валюте — пусть даже наши контрагенты не только российские банки. Сфера нашей экспертизы — всё, что связано с рублем, и всё, что связано с Россией. Поэтому, чтобы использовать самим и предлагать клиентам соответствующие инструменты, они должны быть под рукой и сконцентрированы в одном месте. Потому часть нашего департамента занимается только тем, что продаёт инструменты, и это в сегодняшней ситуации абсолютно логично. Есть люди, которые используют эти инструменты для получения арбитражного дохода или управления процентной позицией банка.

Наша группа достаточно молодая. За короткое время она значительно выросла, в том числе в структурно-организационном отношении. Ещё сложились не все детали нашего пазла. Мы не знаем, какой рынок появиться и кто чем будет заниматься. Нам каждый день звонят и из Вены, и из Мюнхена, и из Лондона. Иностранцы участники группы относятся к нам как к своему внешнему контрагенту. И в этой форме работы есть свои серьёзные преимущества.

Контрагентам ММБ по срочным валютным контрактам, заключенным до 17 августа 1998 г.

Участникам многосторонних переговоров по проблеме срочных валютных контрактов

Уважаемые господа!

Направляем для вашей информации «Позицию Международного Московского Банка по проблеме срочных валютных контрактов, заключенных до 17.08.98» и протокол первой встречи в рамках многосторонних переговоров по проблеме срочных валютных контрактов, состоявшейся в здании ММБ 8 сентября 1998 г.

С уважением
Виктор Геращенко Председатель Правления

Позиция Международного Московского Банка по проблеме срочных валютных контрактов, заключенных до 17.08.98*

В ближайшие дни наступает срок исполнения Международным Московским банком ряда срочных валютных (форвардных) контрактов: как на условиях «с поставкой «индексных», по которым ММБ будет обязан уплатить своим контрагентам определенные суммы в рублях по фор-

* Разослано всем контрагентам ММБ по срочным валютным контрактам, заключенным до 17.08.98

муле: сумма контракта, умноженная на разницу между, с одной стороны, контрактным курсом (как правило, не менее 6, но не более 7 рублей за доллар США) и, с другой стороны, неким *«рыночным курсом, существующим на дату исполнения сделки»* (т.е. на середину сентября 1998 г.).

Дорожа своей репутацией банка, строго выполняющего взятые на себя обязательства, в складывающейся ситуации Международный Московский Банк не имеет другой альтернативы *как стремиться к добросовестному выполнению этих контрактов*, что будет сопряжено с возникновением у ММБ убытков, пропорциональных разнице между указанными курсами. Расчёты по форвардным контрактам с резидентами, как не подпадающие под действие известного 90-дневного моратория, будут осуществляться обычным порядком, с нерезидентами — через механизм «эскроу» счетов.

Вместе с тем, Международный Московский Банк хотел бы привлечь внимание тех членов российского и международного банковского сообщества, чьи интересы оказались затронутыми проблемой «русских форвардных контрактов», к следующим обстоятельствам:

1. Нацеленность Международного Московского Банка на исполнение указанных контрактов является жестом доброй воли ММБ, призванным продемонстрировать иностранным контрагентам стремление банка к продолжению деловых контактов и направленным на сохранение возможности для субъектов российской экономики осуществлять международные расчёты в условиях, когда всё большее число иностранных банков вводит экономические санкции против своих российских контрагентов, которые допускают хотя бы минимальные задержки в расчётах.
2. Нацеленность Международного Московского Банка на исполнение указанных контрактов не означает того, что ММБ признает складывающийся сегодня курс рубля по отношению к доллару США в качестве справедливого «рыночного курса, существующего на дату исполнения сделки».

Напротив, Международный Московский Банк полагает, что в результате серии известных решений, реализуемых Правительством и Центральным Банком России начиная с 17 августа 1998 г., а также в условиях разворачивающегося острого политического кризиса в настоящий момент в России не существует межбанковского валютного рынка в нормальном понимании этого термина.

Формальными свидетельствами тому являются:

- прекращение торгов на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ), а затем и на всех региональных межбанковских валютных биржах;
- фактический отказ Банка России от регулирования валютного курса рубля через механизмы межбанковского рынка;
- прекращение института «маркет-мейкеров» межбанковского валютного рынка.

Те значения курса, которые складываются в результате спорадических и незначительных по объёму межбанковских сделок, осуществляемых через

систему электронных лотовых торгов ММВБ (СЭЛТ) или иными доступными способами, не являются репрезентативными и не могут служить индикатором ни реального паритета покупательной способности рубля и иностранных валют, в частности, доллара США, ни реального баланса спроса и предложения рубля/иностраннных валют в масштабах всей российской экономики и с учётом текущих характеристик платежного баланса России. Более того, значения курса доллара США к рублю, зафиксированные в межбанковских сделках в период после «нарушения» верхней границы предыдущего «валютного коридора» (7,15 рубля за доллар), в значительной степени определялись влиянием ажиотажного, «панического» спроса на наличную иностранную валюту со стороны населения.

Исходя из изложенного, Международный Московский Банк при согласовании со своими контрагентами условий по «индексным» контрактам, срок исполнения которых наступит в ближайшее время, будет стремиться к достижению взаимопонимания касательно того значения курса, который может быть признан «справедливым» и взаимоприемлемым для урегулирования обязательств сторон. Это относится ко всем контрактам вне зависимости ни от типа контрагента: «чисто» российский банк, банк-резидент с преобладающим или полным иностранным участием или банк-нерезидент, ни от того, следует ли из его условий возникновение обязательств самого Международного Московского Банка перед контрагентов или — напротив — обязательств контрагента перед Международным Московским Банком. В случае, если контрагенты по форвардным сделкам под угрозой принятия санкций или в иной ультимативной форме будут настаивать на исполнении Международным Московским Банком его обязательств на базе неадекватного курса рубля, ММБ оставляет за собой право даже после исполнения этих обязательств предъявить судебный иск о признании условий соответствующих сделок несправедливыми в силу существенного изменения обстоятельств, вызванного непреодолимыми и неустраняемыми причинами.

3. Вся совокупность форвардных контрактов, связанных с хеджированием иностранными инвесторами валютных рисков по своим ожидавшимся доходам на рынке российских государственных ценных бумаг, номинированных в рублях, была заключена на базе разделявшегося обеими сторонами разумного предположения о том, что в период действия контрактов:

- эмитент (Министерство финансов РФ) будет безусловно выполнять свои обязательства по погашению бумаг;
- Банк России будет выполнять функцию регулятора денежного и валютного рынка и, в частности — поддерживать «валютный коридор» с верхней границей 7,15 рубля за доллар США;
- Банк России будет действовать, исходя из необходимости поддержания стабильности российской банковской системы.

В условиях, когда все три предположения оказались ложными, все стороны, так или иначе причастные к операциям с российскими государ-

ственными ценными бумагами, оказались в проигрыше. Вопрос о легитимности действий, приведших к такому положению вещей, требует решения и с течением времени, вероятно, будет решен. Вместе с тем, ряд «производных» проблем, к которым относится и проблема «русских форвардов», могут и должны быть решены в неотложном порядке в силу того, что их разрушительный потенциал становится критическим для существования всей системы российских коммерческих банков и уже в силу этого обстоятельства сопряжен с усилением вероятности того, что иностранным контрагентам придется просто забыть о том, что у них когда-то были русские должники по форвардам. Достаточно сказать, что выполнение российскими банками своих обязательств по форвардным контрактам по курсу более 16 рублей за доллар ведет к возникновению у них убытков в размере, превышающем совокупный капитал всей банковской системы России.

Вот почему Международный Московский Банк полагает необходимым искать взаимоприемлемый выход из возникшего тупика с участием всех заинтересованных сторон на условиях минимизации убытков каждой из сторон. В сложившейся ситуации чисто формальная позиция занятая некоторыми из «пострадавших» не представляется нам конструктивной. То обстоятельство, что проблема форвардных контрактов возникла из-за обвала российского рынка вовсе не означает, что российские коммерческие банки должны разделить ответственность за это с российским правительством и российским центральным банком, допустившими ряд непродуманных действий. Необходимо помнить, что пострадавшими являются все и что стремление к такой схеме, которая могла бы теоретически вести к полному удовлетворению формально справедливых требований иностранных инвесторов, на практике ведет к разрушению российской банковской системы и к принципиальной невозможности выполнения форвардных контрактов в каком бы то ни было виде.

Правление

Международного Московского Банка

Москва. 9 сентября 1998 г.

ПРОТОКОЛ

собрания представителей российских и зарубежных банков
и финансовых организаций,
состоявшегося в помещении Международного Московского Банка
8 сентября 1998 года

В собрании принимали участие:

Министерство финансов РФ

М. Касьянов

Центральный Банк РФ

А. Потемкин

П. Смирнов

Сити Банк	Д. Риз А. Уссиндэ К. Чебако
Еврофинанс	Ю. Денисов
Сосьетэ Женераль Восток	Ж. Дер Мегредичиан
Вест-Дойче-Ландес Банк	С. Чалых
ING Банк	А. Афанасьев О. Дикусар Х. Виллем Тен Бош
Газпромбанк	Б. Хоффнер В. Серёгин
Креди Суисс Ферст Бостон	Е. Голоулин М. Эгглетон Х. Кевин
Межкомбанк Банк	С. Кошеленко
Креди Лионэ	С. Грязных К. Вуст
Ассоциация российских банков	В. Дударев В. Родюшкин
Онэксимбанк Банк	А. Орлов
Альба Альянс	В. Рыскин
Автобанк	А. Козлов В. Рашевский
Сбербанк России	И. Дмитриев
Внешторгбанк	Н. Кулешов А. Рыченков
Международный Московский Банк	С. Кочетков А. Пикер Ю. Тверской С. Трошин А.В. Морозов Л. Тюхтина В. Ильин С. Тропин С. Корнев Г. Анашкин

ПОВЕСТКА ДНЯ:

Урегулирование внешних и внутренних обязательств российских банков по форвардным валютным сделкам.

На обсуждение участников совещания было вынесено два предложения по урегулирование внешних и внутренних обязательств российских банков по форвардным валютным сделкам.

Проект предложения Ассоциации Российских Банков, подготовленный Международным Московским Банком:

- зафиксировать курс исполнения всех форвардных валютных контрактов на уровне 7.15 рублей за доллар;
- всем контрагентам, у которых возникают обязательства при применении данного курса в рамках указанных контрактов, выпустить векселя или другие обращающиеся ценные бумаги на общую сумму указанных обязательств со следующими сроками погашения:

— для контрактов со сроками исполнения после 14.11.1998 - со сроками, соответствующими срокам контрактов, лежащих в их основе;

— для контрактов со сроками исполнения до 14.11.1998 включительно — со сроком 16.11.1998.

- Международный Московский Банк готов взять на себя функции по организации торговой площадки для торговли новыми ценными бумагами. Предложение Банка внешней торговли и Международного Московского Банка:

- Минфин РФ (или Банк России) выпускает и предлагает иностранным банкам, заключившим форвардные валютные контракты с российскими партнёрами, специальные долгосрочные облигации номинированные в долл. США к обмену на бумаги, выпущенные взамен ГКО/ОФЗ, с совокупной номинальной стоимостью равной долларовому эквиваленту суммы ожидаемой к погашению рублёвой выручки, хеджированной форвардными контрактами.

- Иностранные банки, обменяв выпущенные взамен ГКО/ОФЗ ценные бумаги на специальные долгосрочные облигации, одновременно аннулируют все форвардные валютные сделки, заключенные с российскими партнёрами.

- Российские банки «первого уровня», заключавшие форвардные валютные сделки с иностранными контрагентами, передают Банку России собственные долговые обязательства на приемлемых для последнего условиях; российские банки «второго уровня», с которыми банки «первого уровня» заключали балансирующие срочные валютные сделки, признают свои обязательства в равновеликой сумме перед соответствующими российскими контрагентами;

- российские контрагенты проводят зачёт взаимных обязательств, используя в качестве инструмента окончательного балансирования расчётов государственные бумаги, замещающие ГКО/ОФЗ либо иные государственные долговые обязательства.

* * *

Участники совещания обсудили вышеприведенные предложения и ситуацию на рынке ценных бумаг.

Все выступавшие говорили о необходимости признания обязательств российских банков перед иностранными инвесторами и участия Банка России или Минфин РФ в процессе урегулирования расчётов по форвардным валютным контрактам.

Креди Суисс Ферст Бостон предложил к обсуждению следующую схему решения вопроса:

- безоговорочное признание контрактов юридически обязательными;
- объявление Банком России механизма фиксинга до конца текущей недели (рыночный курс, в отсутствие курса ММВБ - использование курса Ассоциации трейдеров развивающихся рынков (EMTA));
- двухсторонние переговоры между банками с целью определить кредитоспособность и готовность осуществить платежи (отправной пункт — рыночный курс);
- объявление банков, отказавшихся от переговоров, банкротами; ликвидация их активов в пользу кредиторов;
- в случае решения Банка России воспрепятствовать банкротству какого-либо банка, правительство должно принять на себя обязательства последнего, в том числе по форвардным контрактам, и либо осуществить платежи наличными, либо выполнить обязательства путем выпуска облигаций.

Представители ряда банков, в частности ING, Сити Банка и др., настаивали на том, что любая схема урегулирования платежей должна исходить из рыночного курса рубля, в то время как предметом обсуждения могут быть лишь сроки, валюта, эмитент долгосрочных долговых обязательств.

Было высказано предложение разработать механизм урегулирования на основе рыночного курса в качестве первого этапа процесса с тем, чтобы на его основе в процессе двухсторонних переговоров стороны могли согласовывать сумму платежа в каждом конкретном случае.

Представители ряда банков-резидентов, в т.ч. Инкомбанка, Банка Австрия, Сосьете Женераль, Сбербанк и др., говорили о необходимости поиска компромисса в условиях системного кризиса и указывали на бесперспективность попыток возмещения убытков, понесенных иностранными инвесторами, судебным путем.

Имея в виду более оперативную разработку альтернативных схем урегулирования обязательств российских банков по форвардным валютным контрактам было предложено создать рабочую группу с участием представителей Минфина РФ и Банка России.

Завершая обсуждение, зам. председателя Банка России г-н Потемкин заявил, что видит два пути решения проблемы:

- на базе коллективных или индивидуальных договоренностей, в которых ЦБР готов выступить посредником, но никак не стороной;
- путем выпуска долговых инструментов, причём такая эмиссия находится вне компетенции Банка России, учитывая суверенный характер обязательств.

Зам. министра финансов Российской Федерации г-н Касьянов заявил, что в течении двух дней Банк России и Минфин РФ согласуют свою позицию по данному вопросу и сделают соответствующий доклад правительству. Он подчеркнул, что банковская система идет к дефолту и в этих условиях государство должно оказать необходимую помощь российским банкам. При этом, исходя из реалий политической и экономической

ситуации в России, следует предположить, что государство сможет взять на себя только часть обязательств по рассматриваемым контрактам. Было решено, что о результатах обсуждения вопроса на правительственном уровне, а также об участии представителей Банка России и Минфин РФ, участники совещания будут извещены Международным Московским Банком и Банком внешней торговли (ВТБ).

Сергей Иванович
Левской

«Вы хотите имиджа, их есть у меня»

Я появился в Международном Московском Банке в январе 1994 года. Переменами в судьбе я обязан своему знакомому В.А. Чернову, который в то время работал в отделе стратегического планирования и развития ММБ (сейчас он занимает ответственный пост в аппарате правительства России). Начальником отдела был нынешний заместитель председателя Центрального Банка России О.В. Можайсков. До прихода в банк я занимался журналистикой. В частности, был редактором иновещания Гостелерадио СССР, а потом работал корреспондентом в Нью-Йорке. Чернов помог организовать нашу встречу с Олегом Владимировичем. С тех пор я стал сотрудником банка. Можайсков объяснил, что в ММБ возникла необходимость расширить контакты с внешней средой, без чего не может успешно развиваться ни один банк, и предложил, в частности, заняться работой со СМИ — слово «пиар» в то время употребляли редко. До меня этим направлением в банке занимался С.В. Тропин. Одновременно он являлся помощником председателя правления В.Б. Судакова. В Америке я имел дело с местными пиар-агентствами, изучил их работу. То, что я познакомился с технологиями public relations «снизу», как журналист, значительно облегчало мою задачу. Я неплохо знал свою целевую аудиторию.

Отдел стратегического планирования и развития курировал непосредственно Судаков, текущие дела мы решали с Владимиром Черновым и Сергеем Тропиным. К тому же наша деятельность предполагала постоянное взаимодействие со всеми подразделениями банка.

ММБ по сравнению с другими банками оказался в уникальном положении. Банк появился в период распада Советского Союза, в том числе его банковской системы, поэтому какое-то время оставался единственным финансовым банковским учреждением в стране, которое занималось внешнеэкономическими расчётами. Неудивительно, что ММБ обслуживал самых эксклюзивных клиентов.

На первых порах в мои задачи входила подготовка пресс-релизов и налаживание отношений с журналистами, пишущими на экономические темы, чтобы информировать общественность о деятельности банка и оказываемых им услугах. Прямой рекламы в тот период у нас вообще не было. Речи о выделении каких-либо денег на заказные материалы даже не шло. Просто это противоречило этическим принципам банка и его



Сергей Иванович Левской

1994–2008

Главный эксперт, помощник председателя правления, пресс-секретарь банка, начальник отдела общественных связей Международного Московского Банка/ЮникКредит Банка

2009 — наст. время

Сотрудник ОАО «Газпром»

акционеров. Кроме того, руководство справедливо считало, что ММБ — это банк самодостаточный, поэтому не нуждается в серых технологиях. В то время единственным рекламно-информационным продуктом был годовой отчёт банка.

Поскольку принципом политики ММБ был категорический отказ от заказных статей, мы старались заинтересовать журналистов своей уникальной для того времени спецификой. Акционерами ММБ являлись крупнейшие европейские и российские банки, поэтому СМИ интересовало, как строится наша работа, в какой степени мы используем ноу-хау западных банков, как уживаются российские и иностранные менеджеры. К тому же в банке работали неординарные, хорошо известные в международных финансовых кругах персоны. Тот же Судаков обладал большим опытом работы за границей и к тому же был интересным собеседником. Контакты с журналистами налаживались легко. Они с удовольствием приходили, слушали, писали о нас.

В свою очередь, наши специалисты рассказывали им, как строится работа первого в новейшей истории России иностранного коммерческого банка с российским участием, какие услуги он оказывает. При этом мы понимали, что нужно заинтересовать представителей СМИ злободневной эксклюзивной информацией. В частности, делали упор на то, что бывшие граждане Советского Союза имели смутное представление о банковской культуре, о широком ассортименте услуг, которые предоставляют западные банки корпоративным клиентам и физическим лицам, короче, стремились ликвидировать досадный пробел. Тем самым, рассказывая о банке, мы решали не только информационные задачи, связанные с работой ММБ. Фактически мы пропагандировали не только свой банк, но и банковскую деятельность, какой она должна быть в идеале — с учётом знаний и опыта наших и западных акционеров. Со своей стороны журналисты проявляли к появившемуся на волне перестройки необычному банку самый живой интерес. Так что наш отдел занимался самыми что ни на есть настоящими public relations в классическом понимании.

Я благодарен судьбе, что попал именно в ММБ с его культурой, сотрудниками, особым характером отношений. После года работы главным специалистом Судаков предложил мне должность своего помощника. Я согласился и оставался рядом с Владиславом Борисовичем до его ухода из банка.

Когда я пришёл в ММБ, в штате банка трудились две группы сотрудников: одна в Авиационном переулке, другая — в Камергерском. Там же находился кабинет председателя правления и наш отдел. Благодаря тесному общению все быстро перезнакомились, многие обращались друг

к другу по имени. Все понимали, что существует иерархия отношений между руководством и рядовыми сотрудниками, но вместе с тем она не мешала постоянно шутить, обсуждать проблемы, советоваться с коллегами. В результате складывалась доброжелательная атмосфера, позволявшая чувствовать себя на работе комфортно и служившая отличным стимулом для творчества.

С первых дней на меня произвело впечатление сочетание молодости и профессионального опыта сотрудников нашего отдела. Можайсков — банкир с большим стажем, прекрасно знающий банковское дело, — долго работал за рубежом. Ю.В. Балашова — юрист высочайшей квалификации, досконально разбиралась в тонкостях своей профессии. Если Юлия Владимировна за что-то бралась, то выполняла работу с учётом мельчайших деталей. Кроме них в отделе трудились Владимир Чернов, Никита Земсков и Лена Пылёва. Все люди с разным опытом, характером, у каждого своя специализация. Однако работать с ними всегда было в радость. Несмотря на разницу в возрасте, у нас сложился дружный коллектив, где все понимали друг друга с полуслова, поэтому ходили на работу с удовольствием.

В дальнейшем мне очень помог Сергей Тропин. Он — человек абсолютно профессиональный. Правда, его отношение к работе часто принимает максималистские формы. Он считает, что любое, даже самое трудное задание должно быть выполнено дотошно, детально, классно. За годы общения с Сергеем я убедился, что работа для него с одной стороны, удовольствие, а с другой — огромная эмоциональная нагрузка, которая отбирает много энергии. Сергей это прекрасно понимает, но всё равно, когда за что-то берётся, выкладывается на сто процентов, хотя старается этого не показывать.

По сравнению с бывшими советскими учреждениями в ММБ были высокие зарплаты. Их начисляли в долларах, но платили рублями по существовавшему на то время курсу. Тогда штука баксов считалась огромной суммой. К тому же у нас было бесплатное питание, причём организованное профессионалами своего дела с солидным стажем ресторанной работы. Они не только знали, как и что готовить, чтобы угодить взыскательным сотрудникам, но ещё умело управляли персоналом нашей столовой. Меню всегда было разнообразным, блюда вкусными, а главное — полезными. Об этом заботился наш замечательный руководитель блока питания Игорь Семенович Нечаев. Одно время в Камергерском работал кофейно-чайный буфет, где потчевали разнообразными сладостями. Правда, когда мы переселились на Пречистенскую набережную, в банке возобладал более здоровый подход к питанию. Сотрудники перешли на богатые витаминами лёгкие овощные салаты. В повседневном режиме выпивка в стенах банка исключалась, но у нас практиковалась такая форма общения с клиентами, как деловые ланчи. На них в разумных пределах предлагали и вина, и крепкие напитки, в том числе коньяк и виски. Позже последние из меню исключили, оставили только вино и прохладительные напитки.

Открытие нового здания ММБ — первого специализированного банковского здания со времён революции 1917 года — подарило нам идеальный информационный повод для пиара, позволив привлечь к банку всеобщее внимание. Здание ещё не заселили, но мы уже активно его использовали. Завершение строительства стало значимым событием и для банковского, и для архитектурного сообщества. Архитекторы приходили к нам целыми группами, чтобы по достоинству оценить работу, выполненную российскими архитекторами при участии их финских коллег.

С самого начала строительства мне показалось, что в основу проекта авторы заложили идеи демократизма, открытости и современных архитектурных тенденций. Стены из стекла, большие открытые пространства символизировали прозрачность банка. Слушая комментарии руководителя архитектурного проекта А.А. Скокана, который позже стал академиком архитектуры (а сам проект — лауреатом Государственной премии), я убеждался, что не ошибся. Действительно, Скокан старался использовать не только достижения современной архитектуры, но думал ещё и о философии банка, и об окружающем ландшафте. В частности, здание напоминает корабль. Недаром его отдельные металлические части выкрашены краской свинцового цвета, которой покрывают морские суда. На верхней веранде — «палубе» — использованы растяжки, напоминающие морскую оснастку. Да и другие детали напоминают интерьеры круизного лайнера, особенно те, что отделаны деревом. Они создают для «пассажиров» тепло и уют и тоже напоминают о долгом плавании, в которое отправился ММБ.

Из кабинета Владислава Борисовича была видна гладь Москвы-реки, солнечные блики на воде, проплывающие мимо речные суда. Этот живописный вид был личной задумкой Судакова. Если смотреть на фасад банка со стороны реки, то сверху справа выделяется «окно», которое привлекает внимание подчёркнутой асимметричностью. В первоначальном проекте эта деталь отсутствовала. Её ввели по просьбе Судакова, убрав часть каменного ограждения и заменив прозрачным стеклом, чтобы с рабочего места председателя открывался живописный вид на Москву-реку. Скокан не стал возражать, и «окно» стало реальностью. Впоследствии этот асимметричный фрагмент посчитали архитектурной находкой самого Александра Андреевича.

Презентация здания превратилась в целый комплекс мероприятий. Мы приглашали журналистов, устраивали приёмы для руководителей компаний — наших клиентов и банков-корреспондентов. Наше новое пристанище вызывало у всех неподдельный интерес.

Эта череда PR-акций подтолкнула нас к одному из первых крупных проектов того времени — созданию видеofilmа о банке, его деятельности, истории, сотрудниках и услугах. Мы заключили договор со съёмочной группой из Останкинского телецентра, и вместе сделали, как мне кажется, добротный фильм. Правда, не обошлось без ложки дегтя в бочке мёда.

Переданные нам видеокассеты оказались записаны в системе французского SECAM, так что фильм показывали клиентам и сотрудникам на мультисистемных видеомагнитофонах.

В преддверии открытия нового здания в ММБ родилась идея собрать корпоративную коллекцию произведений искусства. От банка проект курировала Людмила Савельева. Издали каталог картин, которые удалось приобрести. В то время все ведущие банки активно занялись коллекционированием. В основном делали ставку, с одной стороны, на до боли знакомых по Третьяковке реалистов Шишкина и Айвазовского. С другой — на авангардистов начала XX века во главе с Малевичем. Нам нужно было найти свою нишу, чтобы не идти проторённым путем, покупая набившие оскомину имена. Кто-то предложил взять за основу не слишком модный для того времени, но, как считали искусствоведы, вполне перспективный в художественном и коммерческом отношении пласт художников 20–30-х годов. Среди них Татьяна Маврина, Александр Древин, Леонид Чупятов и другие. Потом в собирательстве наступила пауза. Однако перед самым кризисом 1998 года выяснилось, что наши картины многократно выросли в цене. Развивая коллекцию, банк значительно продвинулся с точки зрения корпоративной культуры, да и выиграл в материальном отношении. Тут же возникло желание продолжить добрую традицию и приобрести ещё несколько шедевров. В Группе ЮниКредит есть богатый опыт коллекционирования полотен. Например, в офисе группы в Болонье собрана прекрасная коллекция итальянских мастеров. Ряд её картин мечтали бы иметь у себя ведущие музеи Италии.

Наиболее яркие впечатления связаны с драматическими событиями в истории ММБ: «чёрным вторником» 1994 года и кризисом 1998 года. Особенно тяжело пришлось в ходе последнего события, когда совмещал должности пресс-секретаря банка и начальника отдела персонала. В результате дефолта капитал банка резко сократился, поскольку накануне был переведён по требованию ЦБ из долларов в рубли. К сожалению, не удалось избежать сокращений, хотя по масштабам дефолта незначительных. В центральном аппарате уволили человек около 40, что по сравнению с другими финансовыми организациями было немного. Так что это сокращение стало одной из печальных и трудных страниц моей жизни. Особенно тяжело было беседовать с людьми, для которых увольнение оказалось полной неожиданностью. Сотрудники впадали в ступор, некоторые плакали. Как отдавать кредиты? Чем кормить детей? Зарплаты в ММБ были относительно высокими, и люди привыкли к комфортным условиям жизни, многие были основными кормильцами в семье. А тут такое! К счастью, персонал в ММБ всегда отличался высокой квалификацией, специалистов подбирали тщательно. Вполне естественно, что в конце концов через какое-то время всем удалось трудоустроиться и проявить себя на новом месте.

Руководство отделом кадров я сдал в 1999 году. Меня пригласил на беседу руководивший в то время банком Илкка Салонен. Сказал, что у ММБ



С коллегой Бэлой Янибековой укрепляем связи с представителями СМИ.

далеко идущие планы, для каждого направления деятельности нужна более узкая специализация. «Ты человек творческий», — отметил он и предложил возглавить самостоятельный отдел общественных связей. А на кадры было решено подобрать другую кандидатуру, имеющую соответствующие знания и опыт работы в серьёзной организации.

Договорились, что одним из основополагающих принципов деятельности отдела общественных связей должно стать привлечение специализированных профессиональных ресурсов. Создавать большое

собственное подразделение из сотрудников, занимающихся креативом, дизайном, полиграфией, вплоть до корректуры, было нецелесообразно. Выгоднее заключать договора со специалистами. Правление приняло решение использовать на этом направлении так называемый аутсорсинг, то есть передать некоторые функции сторонним организациям. Изучив рынок, мы, исходя из прежнего опыта и через тендеры, выбрали наиболее подходящих на данный момент в профессиональном и, естественно, стоимостном отношении контрагентов. Опирались на проверенных и давних партнёров. Одним из них стал Сергей Гуслистый из «Бюро годовых отчётов». С ним мы работали над банковскими отчётами начиная с 1993 года. На фоне всех модных дизайнерских бюро и креативных агентств Сергей человек талантливый и конкурентоспособный. Мы не прекращали с ним сотрудничать в самых разных формах. Другой организацией, с которой банк связали годы тесного сотрудничества, стала коммуникационная группа «Кузьменков и партнёры». Сначала это было универсальное агентство, которое оказывало как рекламные, так и коммуникационные услуги. Однако вскоре мы разделили два направления, и после некоторого перерыва «кузьменковцы» специализировались на внутренних и внешних коммуникациях, подготовке мероприятий для журналистов, а для чисто рекламной деятельности привлекались уже другие агентства.

Появились в отделе первые сотрудники. В небольшом коллективе собрались на удивление яркие и интересные люди: креативная Ирина Сазонова, полная творческих идей Бэла Янибекова, которой, на мой взгляд, работа в ММБ помогла раскрыть её талант и возможности. В 2001 году произошло слияние с Банком Австрия Кредитанштальт (Россия). В истории ММБ это событие оказалось поворотным. Было очевидно, что ритейл становится главным направлением деятельности банка, своего рода локомотивом. Смена курса радикально изменила внешние и внутренние коммуникации. Мы поняли, что в новых условиях без рекламной деятельности уже не обойтись. наших внутренних

сил не хватит, чтобы донести до потенциальных клиентов всю информацию об услугах, которые мы оказываем, и об их преимуществах. Потребовались свежие идеи, организационные перемены и новые сотрудники. Наступила эпоха постоянных изменений, которая продолжается до сих пор.

Учитывая прежнее журналистское прошлое, больше всего мне нравилось работать с прессой. Все годы я старался объяснить коллегам в банке, что журналисты — это не «назойливые мухи», постоянно ищущие повода отыскать что-то жареное, навредить, скомпрометировать. Большинство из них — профессионалы, которые работают по определённым правилам. Чтобы разговаривать с ними на равных, надо не только критиковать их за то, что они написали «что-то не то», а прежде всего постараться понять специфику их работы — например, знать как рождается материал, какой срок отпущен автору на его подготовку, чего ждёт и требует от корреспондента главный редактор.

В частности, моих коллег всегда раздражало, что пик звонков из редакций приходился на пять-шесть часов вечера и даже позже. А всё просто объяснялось — к этому времени в большинстве изданий верстается номер завтрашнего дня. Выпускающий редактор смотрит материалы и просит чем-то их дополнить. Например, может сказать: «У тебя изложена одна точка зрения. Пусть то же самое прокомментирует противоположная сторона». Или: «Почему гонишь отсебятину? Ты это сам придумал? Нужно, чтобы эта информация исходила из уст сотрудника банка». Поскольку все претензии приходится снимать в режиме «срочно», журналист лихорадочно звонит мне и просит, чтобы кто-то из наших сотрудников быстро дал комментарий на нужную тему. А специалисты банка — люди серьёзные, основательные, поэтому такая спешка вызывала у них раздражение. Ещё бы! Заканчивается рабочий день, и вдруг их ставят в цейтнот. Сотрудник хочет посоветоваться с руководством, потому что не знает, считаются ли сведения, которые он должен обнародовать, «только для служебного пользования» или нет. В банке на этот счёт существуют строжайшие правила. Если их нарушить, можно запросто получить взыскание. Тут выясняется, что начальство уже разъехалось. Кто-то занят, другой отправился на деловой ужин, кому-то завтра с утра вылетать в командировку ...

В конце концов решили для эффективной работы с журналистами сформировать пресс-команду ММБ. В неё вошли члены правления, руководители управлений и самостоятельных отделов, а также специалисты, которые отвечали за конкретное направление и разбирались в нём досконально. Этим людям в рамках их компетенции дали право комментировать текущие события, давать пояснения и высказывать собственную точку зрения.

Самым приятными мероприятиями, которые мы устраивали для журналистов, были неформальные встречи с пресс-командой банка. За год

удавалось собираться раза три-четыре. Заранее разрабатывали сценарий. В этом нам помогала коммуникационная компания «Кузьменков и партнёры». Они также подыскивали место для таких встреч. Например, это мог быть какой-нибудь модный клуб, конноспортивный комплекс или агропромышленная фирма. Мы понимали, что известные журналисты избалованы вниманием крупных банков и корпораций. Обычным коктейлем — пусть даже в дорогом ресторане — их не удивишь. А тут конноспортивный комплекс, да с возможностью покататься верхом, узнать об уходе за лошадьми. Тем самым мы демонстрировали журналистам своё внимание, подчёркивали, что они для нас нечто большее, чем просто корреспонденты, которые пишут для газет и журналов. При этом каждая встреча с прессой была посвящена определённой теме или текущему событию в жизни банка. Журналистов приглашали не столько для развлечений, сколько для диалога и обмена информацией. Особо подчёркивали, что цель нашего общения — познакомиться лично, установить контакты, интересно и с пользой провести время, дать прессе возможность увидеть, как развивается банк, каковы его приоритеты, как специалисты ММБ реагируют на те или иные перемены в экономике, а не навязывать что-либо. Если в результате общения с руководством банка и подразделений у вас появится желание что-то написать или взять у кого-то интервью — обращайтесь, скажите, какая проблема вас интересует, и мы готовы к сотрудничеству. Все сотрудники банка приезжали на такие встречи без галстуков. После каждого мероприятия мы видели, как резко взлетал интерес к банку и его специалистам. Встречи с прессой пользовались популярностью. Нам часто звонили не только журналисты, которые входили в наш банковский пул, а совсем из других изданий и просили: «Слышали, что вы готовите мероприятие для СМИ, и хотели бы в нём участвовать». Особенный ажиотаж вызывали новогодние мероприятия. Их устраивали многие ведущие финансовые структуры, но журналисты нас просили: «Пожалуйста, не проводите вечер такого-то числа. Этот вечер уже занял ВТБ, и нам во что бы то ни стало нужно у них побывать. Но и пропустить ваш праздник мы не можем». Это было лестно и приятно слышать. Надеюсь, что неформальные встречи с журналистами продолжаются в ЮниКредит Банке до сих пор.

Мне приятно, что при выборе тактики и стратегии работы с прессой наш отдел пришёл к мнению, которое разделяли первые лица банка. В первую очередь мы сделали ставку на «раскрутку» председателя правления. Он воспринимается общественностью как лидер, лицо банка, его визитная карточка, поэтому ему и карты в руки. Мы считали, что чем чаще имя и мнение руководителя ММБ будет появляться в СМИ, тем лучше. Особенно если он, как Геращенко, человек известный и популярный. С другой стороны, мы видели примеры, когда стоило первому лицу в силу разных причин покинуть известный банк, как мгновенно возникал информационный вакуум. Бывший руководитель как бы

«уносил» с собой огромный пласт ассоциаций, связанных с банком. В конечном счёте мы выбрали золотую середину. Решили, что постоянное и систематическое присутствие в информационном поле даёт больший эффект, чем редкие, но меткие выстрелы. Даже классно проведённая пресс-конференция или яркое большое интервью первого лица, которое появляется раз в полгода, не срабатывает так, как регулярное информационное присутствие банка в прессе, на телевидении и радио. Если человек, открывая газету, из номера в номер встречается фамилию кого-то из сотрудников ММБ, который профессионально и интересно комментирует банковские новости, преимущества банковского обслуживания или очередное событие экономической жизни, то у читателя складывается впечатление, что в этом банке работают толковые специалисты. Таким можно доверить свои сбережения. Внешние и внутренние коммуникации не терпят пустоты. Если в течение месяца проводить яркую и запоминающуюся PR-кампанию, а потом вдруг исчезнуть из информационного поля, то твоим отсутствием мгновенно воспользуются конкуренты, которые поспешат заполнить собой возникшую пустоту. Сознание современного человека устроено так, что он привык удерживать в сфере внимания чаще всего только то, что ему предлагают в данный момент.

Конечно, нашу работу с прессой во многом облегчала политика банка — его абсолютная прозрачность, честность, уважение к закону и клиентам. Всё это создавало благоприятную атмосферу, в которой развивался банк. Мы никогда не подчёркивали перед журналистами своё превосходство — мол, ММБ самый крутой банк. Старались работать на основе взаимопонимания и уважения. Мне кажется, в целом по отношению к ММБ преобладал позитивный информационный фон. Правда, если кто-то из коллег по банку читал что-то не совсем, по его мнению, приятное о ММБ, тут же раздавался звонок: «Сергей Иванович, вы должны приструнить этого журналиста, принять меры, заставить дать опровержение...» Выдержка, терпение, диалог с главным редактором, умение объяснить журналисту допущенную им ошибку, как правило, давали более позитивный результат, чем банальное выяснение отношений.

Мне довелось работать при четырёх председателях правления банка. Каждая смена руководства давалась коллективу непросто. Владислава Борисовича Судакова все очень любили. Он был человеком доброжелательным, настроенным на заботу о сотрудниках, на общение с коллективом. Скорее всего, его характер сформировался под влиянием наставников из советской банковской системы. Когда мы узнали о решении Судакова покинуть банк, все пережили шок. В то время полному сил и энергии председателю до преклонного возраста было ещё далеко. Его отставка стала первым серьёзным кадровым изменением и испытанием со времени открытия банка.

К счастью, период отсутствия руководителя был непродолжительным. С приходом Геращенко жизнь изменилась — правда, не так сильно,

как мы ожидали. Ходили слухи, что Виктор Владимирович приведёт свою команду из ЦБ, поэтому возможны увольнения. Не удивительно, что коллектив с опаской ждал его появления. К счастью, последовавшие за его приходом перемены носили точечный характер. Никаких революций не произошло. ММБ по своей природе был консорциальным банком, и его работа строилась на принципе коллегиального руководства. Председатель хотя и был главным лицом, но первым среди равных, если говорить о членах правления. Такое понятие, как консенсус, жило в банке с момента его создания. Этот способ принятия решений считался самым эффективным, а потому правильным. Даже Геращенко с его авторитетом и опытом весьма уважительно относился к принципам управления, которые существовали на момент его прихода, хотя имели случаи несовпадения мнений. Передо мной, например, после некоторых заседаний правления возникала одна и та же проблема. Меня приглашали в чей-то высокий кабинет и говорили: «Несмотря на то что принято такое-то решение, желательно, чтобы вы, исполняя его, внесли некоторые коррективы». В таких случаях возникал вопрос, либо выполнять то, что было официально утверждено, либо обходить всех членов правления и задавать каждому вопрос: «Не целесообразнее ли внести в принятое решение соответствующие изменения?» Конечно, в сложных ситуациях Геращенко был для меня палочкой-выручалочкой. Когда возникали разногласия, пользовался военной хитростью и говорил: «А Виктор Владимирович считает, что должно быть так». Это был сильный аргумент. После него вопрос, как правило, считался закрытым.

Мудрость и опыт Геращенко всегда подчёркивали его уникальность. Мне порой казалось, что после руководства Центральным банком он считал некоторые обсуждаемые вопросы не столь значительными, как они представлялись другим членам правления. Но он привык уважать чужое мнение и всегда к нему прислушивался. В трудные минуты всегда умел отшутиться. Чувство юмора у него феноменальное.

Из всех иностранцев, которых я знаю, самый русский, конечно же, Илкка Салонен. Ко времени нашего знакомства значительную часть жизни он провёл в России. Очень хорошо для иностранца знает русский язык, любит Россию, её народ, историю, культуру, живо интересуется самыми разными сторонами нашей жизни, читает русских писателей, причём очень разных. Особенно приятно, что у Илкки тоже отличное чувство юмора. Оно, в частности, проявляется в его способности понимать русские анекдоты. Ведь каждый, как правило, содержит в себе неперево-димый подтекст, и чтобы уловить суть, почувствовать всю прелесть, оригинальность, своеобразие анекдота, надо обладать ассоциативным мышлением. У Илкки оно присутствует в полной мере. Он мгновенно, на лету оценивает любую тонкую шутку и органично на неё реагирует. Когда случалось бывать с ним в неформальной обстановке, я как-то не чувствовал, что рядом иностранец.

Благодаря этим качествам Илкка органично вписался в коллектив банка и все годы, пока был заместителем, а потом председателем правления ММБ, оставался безусловным лидером. Его любили все без исключения. Он в любой компании был своим человеком. Мне кажется, то обстоятельство, что он остался в России и по-прежнему живёт и работает в нашей стране, лишний раз подтверждает, что Илкка никогда не рассматривал Россию как промежуточный и конъюнктурный этап в своей карьере.

Илкка — человек широких взглядов, остро чувствующий необходимость перемен и не боящийся их. Вкусив дух 90-х годов (революционных перемен), став свидетелем распада одной из величайших держав, дефолта и других катаклизмов, он каждый раз воспринимал происходящие события как вызовы, которых не боялся, шёл им навстречу и в конечном счёте решил связать свою судьбу с Россией. И то, что на момент его ухода банк достиг поистине впечатляющих результатов, в значительной мере заслуга Илкки Салонена. Всего несколько лет назад трудно было представить, что мы будем заканчивать финансовые года со столь высокими результатами.

Когда скандинавы вышли из состава акционеров ММБ, все решили, что Илкка последует за ними или же ему предложат какую-то эксклюзивную должность. Однако мы были приятно удивлены, когда он заявил: «Я никуда не уйду. Моё место здесь». Он дал понять, что гордится работой с нами, своими коллегами. Его слова восприняли как проявление истинного корпоративного патриотизма.

На тот момент Ю.В. Тверской оставался одним из немногих людей, которые стояли у истоков создания банка. Он руководил основой основ развития банка — курировал работу с корпоративной клиентурой. Юрий Владимирович всегда находил с Илккой общий язык. Эти два руководителя идеально дополняли друг друга.

Тем не менее Салонен всё-таки решил уйти. Видимо, за годы работы в ММБ он почувствовал удовлетворение и «кайф» оттого, что можно принимать решения, что-то постоянно изменяя к лучшему. Пусть даже в каких-то вещах рисковать и ошибаться, но при этом нести ответственность, быть лидером, дирижёром, полководцем. Это уже стало частью его существа, вошло в плоть и кровь. И когда мы стали частью Группы ЮниКредит, все поняли, что появились новые правила игры. Не плохие, не хорошие, просто — новые. И появилась жёстко выстроенная вертикаль. Отныне основные решения принимаемые руководством группы, должны неукоснительно выполняться. Конечно, инициатива не наказывалась, но она была строго ограничена. На мой взгляд, Илкка понял, что из полководца его хотят «разжаловать» в старшие офицеры и он командует уже не армией, а от силы дивизией. И его главная задача — чётко выполнять приказы командования, обеспечивая показатели, которые спускают сверху. Такая миссия не отвечала его внутреннему настрою, хотя Илкка пользовался огромным уважением среди первых лиц Группы



С. и. о. председателя правления Хельмутом Бернкопфом и Людмилой Савельевой.
Москва.
2008 год.

ЮниКредит. Думаю, для них его решение было ударом — в любом случае неожиданностью, причем крайне неприятной.

Илкка понял, что уже успел сформироваться как человек совершенно иной закваски — более свободолобивой и творческой, со своими взглядами, принципами и желанием жить так, как он считает нужным. Ломать себя он уже решительно не мог. В результате Илкка принял мужественное решение. Его последующая работа показала, что ему не предложили какую-то запредельную должность в суперпрестижном банке. Илкку никто

не переманивал. В материальном отношении, как мне представляется, он ничего не выиграл, поэтому тем более заслуживает уважения за своё непростое решение.

По той же причине ушёл и занявший позже должность председателя правления Юрий Владимирович Тверской. Мне кажется, и он на каком-то этапе понял, что наступил на те же грабли, что и Илкка. Только в отличие от Тверского Салонен сумел понять, почувствовать и предвидеть тенденцию на более ранней стадии. Прежняя консорциальность банка, наличие нескольких акционеров оставляли свободу маневра, самостоятельности и большей степени творчества. Расставание с банком приносило огромную боль.

Справедливости ради надо отметить, что при всех без исключения руководителях ММБ постоянно развивался. Ни у кого ни разу не возникло ощущения, что мы стагнируем, что в банке есть неизлечимо больные участки и направления. Конечно, мы сталкивались с трудностями и проблемами, подчас очень серьёзными, которые надо было решать и преодолевать, но при этом всегда сохранялось позитивное движение вперёд. Это ещё одна из характерных черт в портрете ММБ — недаром люди, которые давно не работают в банке, всегда отзываются о нём положительно. Здесь хотелось бы вспомнить ещё о профессиональных взаимоотношениях с коллегами-пиарщиками из других банков. В феврале 1995 года по инициативе Николая Кротова (тогда генерального директора издательского дома «Банковское дело») был создан Клуб руководителей банковских служб по связям с общественностью и рекламы. Инициативу поддержал пресс-секретарь Ассоциации российских банков Александр Загрядский. Я стал одним из сопредседателей новой организации. Клуб получил большую популярность среди банковских специалистов в сфере PR, информации и рекламы. Регулярные встречи для обмена опытом и установления полезных контактов проводятся до сих пор. Каждое заседание клуба посвящено определённой теме, которая интересует его членов с профессиональной точки зрения. Мне кажется, люди, которые соз-

дали клуб, предвидели, предчувствовали наступление эпохи цивилизованных отношений в банковской сфере. Они понимали, что хотя в условиях конкуренции банки ведут себя как спортсмены, стремящиеся обогнать и выиграть, тем не менее существует такое понятие, как профессиональное товарищество и мастерство, которому необходимо учиться, чтобы расти и совершенствоваться в своём деле. Для этого надо делиться накопленным опытом и знаниями и, несмотря на конкуренцию, поддерживать с коллегами нормальные человеческие отношения. Мне всегда хотелось, чтобы наиболее значимые встречи клуба проходили в здании ММБ. Одна их первых встреч произошла ещё с участием В.Б. Судакова. Эту традицию поддержали и последующие руководители ММБ. Нашими гостями были пресс-секретарь управления делами президента России В.А. Хреков, нынешний министр связи и массовых коммуникаций России И.О. Щёголев, депутат Госдумы В.Р. Мединский и ряд других известных лиц. В рамках клуба представители ведущих российских банков посетили штаб-квартиру Группы ЮниКредит в Милане в 2007 году, где с интересом познакомились с её работой. Я не помню, чтобы кому-то из моих коллег в других банках удалось продержаться на должности пресс-секретаря и руководителя подразделения общественных связей такой длительный срок — почти 15 лет, да ещё пережить смену нескольких руководителей банка. Я с благодарностью вспоминаю это время, уникальную атмосферу общения внутри банка, яркие личности, с которыми мне довелось работать. Пусть традиции и дух ММБ продолжают жить в ЮниКредит Банке, меняясь и развиваясь только в лучшую сторону.

Геннадий Васильевич
Лукьяненко

ММБ демонстрировал мировой общественности, что в СССР времён перестройки есть всё, даже совместный банк

В Международный Московский Банк я попал благодаря моему приятелю студенческих лет Игорю Фоминову, который работал в договорно-правовом управлении МИДа. Ему позвонил приятель, тоже бывший мидовец — заведующий отделом кадров ММБ Игорь Петрович Вартамян и попросил помочь в поиске необходимого специалиста. Игорь Петрович долго работал в нашем консульстве в Канаде, настоящее его отчество — Поруйрович. Петровичем его называли для простоты. Вартамян был первым заведующим отделом кадров нашего банка и поэтому позвонил Фоминову и попросил его порекомендовать юриста-международника со свободным владением английским и знанием международного права. Поскольку я когда-то тоже работал в системе МИДа, Фоминов назвал мою фамилию и дал телефон. Причём, не посчитав необходимым предупредить меня об этом. Специалистов такого профиля, который был нужен банку, готовили только в МГИМО, который окончил и я в 1973 г. В один прекрасный день у меня в квартире раздался звонок. Игорь Петрович объяснил, кто он такой, и предложил прийти побеседовать. От неожиданности я потерял дар речи. В те годы для выпускника МГИМО слово «банк» звучало примерно так же, как овощная база. О банке у нас было представление, что, во-первых, это сугубо женская работа, а во-вторых, совершенно нетворческая. Что такое банк при госплановской системе? За тебя всё решают сверху, тебе же остаётся только механически проводить деньги. Конечно, мы краем уха слышали, что Внешэкономбанк в те времена был исключением из этого правила, поскольку обслуживал весь внешнеторговый оборот страны и одновременно курировал сеть совзагранбанков. Но ведь это был очень узкий сегмент, о котором никто ничего толком не знал.

Откровенно говоря, я пришёл на собеседование для галочки, без всякого желания и интереса — только ради того, чтобы не подводить товарища. Всё-таки Вартамян мне сказал, что ему рекомендовал меня Игорь Фоминов. ММБ, а точнее то, что он тогда представлял, располагался в небольшом помещении в здании Внешэкономбанка на Плющихе. Я переступил его порог в январе 1990 года. Банк зарегистрировали всего



Геннадий Васильевич Лукьяненко

1990–1993

Советник правления по юридическим вопросам, руководитель юридической службы Международного Московского Банка (ММБ)

1993–1994

Начальник юридического отдела ММБ

1994–2000

Главный менеджер юридического отдела ММБ

2000–2007

Начальник юридического управления ММБ

2007 — наст. время.

Директор юридического департамента ЮниКредит Банка

три месяца назад — в октябре 1989-го. Разговаривали со мной Игорь Петрович Вартамян и секретарь правления и административного совета ММБ Инесса Владимировна Карлова. Она пришла в Международный Московский Банк из Внешэкономбанка. Кстати, Инесса Владимировна, юрист по образованию, и юрист Госбанка СССР Юлия Васильевна Балашова приняли самое непосредственное участие в регистрации банка в 1989 году. Следует отметить, что в банке в то время работало около 40 сотрудников и чёткого распределения обязанностей между ними ещё не было. Все занимались всем — в основном разными организационными вопросами. До коммерческой деятельности было ещё далеко.

Карлова с Вартамяном произвели на меня очень приятное впечатление. Рассказали о перспективах банка. Предложили достойную зарплату — больше, чем я в то время получал. Пообещали всяческую помощь и поддержку. Словом, заинтересовали настолько, что почти уговорили. Банк занимал три комнаты. В одной сидели водители, которые развозили руководство, секретари и рядовые сотрудники. Начальство занимало вторую комнату. Была ещё и третья, где собиралось правление.

После предварительного разговора в отделе кадров я должен был пройти собеседование на правлении банка. Этой процедуре в ММБ тогда подвергались все без исключения претенденты на любую должность. На тот момент правление состояло из шести человек. Все они собрались, чтобы

задать мне вопросы. Я шёл на должность юриста, причём первого и на тот момент единственного в банке, поэтому расспрашивали меня, что называется, с пристрастием. Я сразу сказал, что в банках никогда не работал. Однако это обстоятельство их не смутило, и они сказали, что моя кандидатура им подходит. Выйти на работу сразу я не мог — следовало съездить на месяц в командировку в Женеву, чтобы закрыть долги прежнего места работы. Руководство банка согласилось подождать. Так что официально я работаю в банке с 29 марта 1990 года. То есть уже 19 лет.

Оклады в ММБ были такие же, как во Внешэкономбанке, с соответствующими надбавками, полагающимися за работу в международной организации. Мы называли их надбавками «за вредность».

На меня возложили обязанности по оформлению помещений для банка, так что я писал в разные инстанции письма, заключал первый арендный договор. Поскольку мы были первопроходцами, то на каждом шагу сталкивались с юридическими проблемами. К тому же надо было постоянно чего-то перерегистрировать. Бесконечное количество раз побывал сначала в Минфине СССР, потом в Минфине РСФСР и Минфине РФ. Процесс был долгим, так как нам постоянно требовалось предоставлять



С Инной Цымалина и членом административного совета от Евробанка Владимиром Сушко в Краснодаре.

всё новые и новые документы, вносить поправки в устав и в уже имеющиеся регистрационные свидетельства.

Основная часть существующей документации была связана с организационными решениями правления, административного совета, общих собраний акционеров. Готовила документы секретарь правления И.В. Карлова, а я следил, чтобы они были составлены юридически правильно. Инесса Владимировна также всегда просила меня проверить формулировки с точки зрения английского языка, который был в ММБ рабочим — мы все документы

сначала писали на английском, а уже потом переводили на русский язык. Собственно, и сейчас так делаем.

На Плющихе мы сидели до лета 1990-го, после чего нас оттуда попросили выселиться, потому что Внешэкономбанку самому потребовалась занимаемая нами «жилплощадь». К июню удалось подыскать офис в Лебяжьем переулке. Мы переезжали туда временно, зная, что проведём там всего несколько месяцев. Это было совершенно непригодное для банка помещение бывшего клуба, в углу которого даже располагалось возвышение для сцены. Рядом с нашими ксероксами и принтерами стояли холодильники, чайники, электроплитки. Так как по плану банк должен был начать операции не раньше 1991 года, мы тогда ещё не закупили стационарного компьютера для обработки больших объёмов информации.

Всё это время шёл ремонт в выделенном нам здании в Камергерском переулке, где мы в конце 1990 года смогли наконец приступить непосредственно к банковской деятельности.

Во Внешэкономбанке к тем, кто отважился перейти на работу в ММБ, относились как к смертникам. Большинство наших коллег недоумевали, зачем мы вообще рискнули связать судьбу с неким иностранным банком — мол, всё равно его рано или поздно закроют. При советской власти такие новшества выглядели сомнительно. Специалисты предпочитали не покидать надёжные насиженные места в госучреждениях, где можно было спокойно дотянуть до пенсии. Я, кстати, тоже решил не сжигать за собой мосты и заручился поддержкой своего бывшего начальства. Договорился, что, если у меня на новом месте что-то не сложится, я в любой момент смогу вернуться. Ощущения, что ММБ — это всерьёз и надолго, ещё не было. Возникал вопрос, до каких пределов позволят развиваться банку и зачем он вообще нужен руководству страны. Возможно, что просто для галочки. Чтобы продемонстрировать мировой общественности, что в СССР времён перестройки есть всё, даже совместный банк. Так что, с одной стороны, нам завидовали, а с другой — не каждый, кому предлагали перейти в банк на работу, решался на смелый по тем временам шаг.

При советской власти даже опытные специалисты не имели большого опыта работы с иностранцами. Главная трудность состояла в постоянном общении на английском языке. Свободно владели им немногие, поэтому большинство сотрудников банка испытывали постоянный стресс и из-за сохранившейся с советских времен «зашуганности» не понимали, как себя вести в том или ином случае. В результате одни держались излишне разболтанно, другие были слишком зажаты. Некоторые мои коллеги первое время, когда к ним обращались на английском, испытывали неловкость и то и дело просили меня: «Выясни, чего они от меня хотят». Потом, конечно, народ привык, пообтёрся, и оказалось, что всё совсем не так страшно. У меня же за плечами был трёхлетний опыт работы в секретариате ООН, поэтому я чувствовал себя вполне комфортно. До переезда на Камергерский я оставался единственным юристом в Международном Московском Банке. В августе 1990 года меня отправили на пять недель стажироваться в Париж — в юридический департамент банка Credit Lyonnais, одного из наших учредителей. В связи с моим отъездом взяли ещё одного юриста — Н.А. Казакову. Опытнейший специалист, она когда-то работала во Внешэкономбанке, но на тот момент была уже на пенсии. Наталья Александровна, будучи чисто банковским юристом, выполняла почти всю работу, связанную с подготовкой к началу проведения банковских операций. Я же больше занимался корпоративными вопросами, трудовым правом, а также всем, что выходило за пределы непосредственно банковской деятельности. Однако когда пошла кредитная документация, а её было очень много, мне пришлось заниматься и ею. ММБ как банк набирал обороты медленно. Первое время мы оформляли всего лишь по одному кредиту в месяц. Дело осложнялось тем, что на тот момент у нас не было ещё ни одного типового документа. Каждая операция была штучная, клиенты — крупные юридические лица, суммы кредитов — солидные для того времени. С физическими лицами мы работать не собирались, считая себя всего лишь небольшим дублёром Внешэкономбанка.

Вскоре к нашим основным обязанностям в какой-то степени прибавилась юридическая помощь валютной бирже. Её юристы постоянно обращались к нам за консультациями — в первую очередь, конечно, к Наталье Александровне, потому что на бирже работали люди, которые хорошо знали её по работе во Внешэкономбанке.

В июле 1990 года, когда создали Госбанк РСФСР (вскоре переименованный в Центральный банк РФ), началась его борьба с Госбанком СССР. Россияне также начали регистрировать банки. При этом они пытались нас переманить к себе, руководство ЦБ РСФСР обращалось с таким же предложением к нашему председателю В.Б. Судакову. Но наше начальство приняло решение, что мы прыгать не будем. Как сложилось, так пусть всё и остаётся. У нас есть лицензия, мы действуем на законных основаниях как креатура союзного банка и не собираемся переходить под российский ЦБ.



Разбираются
с тортом
Нина Баканова,
Сергей Трошин
и Геннадий
Лукьяненко.
Лето 2001 года.

Решение о перерегистрации пришлось принимать после августовских событий 1991 года, когда Госбанк СССР был ликвидирован. В октябре мы вдвоем с Судаковым пришли к председателю ЦБ РФ Г.Г. Матюхину. Принесли ему старые госбанковские лицензии и весь пакет необходимых для новой регистрации документов. Георгий Гаврилович принял нас очень приветливо, тут же вызвал своего сотрудника и передал ему наши документы, сказав, чтобы он не затягивал с нашим оформлением. Однако позже из-за того, что мы сдали документы не в установленном порядке, то есть не в экспедицию с соответствующим оформлением, у нас возникло немало проблем. Поскольку процесс начался неформально, из кабинета Матюхина, наши документы потом долго не могли найти. Тем не менее в итоге все благополучно разрешилось, и в декабре нам выдали генеральную лицензию под

№ 1, которая позволяла совершать любые банковские операции. На ней стояла дата 15 октября — день, когда мы сдали документы.

Ещё в советское время мы получили разрешение на строительство своего собственного здания на Кропоткинской набережной, позже переименованной в Пречистенскую. Помню, как впервые мы ходили смотреть будущую строительную площадку. Пришли мы туда с И.П. Вартаняном, все занимались всем, поэтому, видимо, руководство решило, что юрист и кадровик лучше всех сумеют провести рекогносцировку. На выделенной площадке было стихийно организованное местными жителями место для выгула собак, на нём росли огромные старые тополя. Посредине пустыря (парком это место назвать было нельзя) стоял двухэтажный корпус, незачившийся ни на одном плане города. Мы проявили к нему интерес, дверь нам открыл испуганный дядечка. Здание оказалось ведомственной гостиницей Мосводоканала. Испуг нашего собеседника объяснялся просто: он принял нас за ОБХСС или представителей другой проверяющей структуры. Судя по всему, коммерческая деятельность здесь велась совсем уже неучтённая. Когда мы объяснили ему цель нашего прихода, он успокоился и дал обещание подчиниться любым нашим указаниям добровольно, попросив нас никуда не писать. Когда началось строительство, полздания было разрушено сразу, а в другой половине жили строители. Происходило это, повторюсь, в 1991 году, ещё в советское время.

В банке сразу большое внимание стало уделяться условиям труда сотрудников. Профсоюзная организация у нас появилась в 1991 году. Мы сра-

зу подписали коллективное соглашение с руководством банка. С 1995 года существует внутренняя система пенсионного обеспечения. Мне приходилось заниматься и, как теперь принято выражаться, вопросами социального партнёрства: что-то взял из своего прошлого опыта. Где-то подсмотрел полезные начинания других и предложил ввести в ММБ. Например, у сотрудников есть льготные дни, когда можно не прийти на работу и ни перед кем за это не отчитываться. До недавнего времени в течение года так можно было поступить пять раз, сейчас три. Такая практика, кстати, существует в ООН — возникли непредвиденные обстоятельства, и человек использует такой льготный день, который ему оплачивается.

В начале 1992 года меня вновь отправили на стажировку в юридический департамент другого нашего акционера — Banca Commerciale Italiana. Членом административного совета Международного Московского Банка был некий синьор Л. Верчеллини. Он также входил в руководство итальянского банка. Солидный дядечка лет 65. Седой, важный, как все итальянские банкиры. Однажды, ведь дело было вскоре после подписания после подписания Беловежского соглашения, мне сказали: «Вас хочет видеть синьор Верчеллини. Зайдите к нему в кабинет». Я шёл и недоумевал, что ему от меня надо. И очень удивился, что он повёл со мной задушевную беседу на очень тронувшую меня тему. Для начала банкир попросил меня не расстраиваться, мол, всякое в жизни бывает. Я не мог понять, к чему он клонит. Решил, что у меня кто-то умер. Верчеллини же имел в виду происходившие в России события, связанные с распадом СССР и экономическими трудностями. Он меня утешал (!): «Я сейчас занимаю солидную должность, а вообще-то происхожу из очень бедной семьи. После войны мы жили в нищете, и мама давала нам, детям, по кусочку хлеба на целый день. Нам нечего было есть». На прощание он пожелал мне удачи, сказал, что не всё потеряно, ваша страна возродится и ситуация наладится. По-моему, он переживал за СССР даже больше, чем я.

Неожиданным и весьма неприятным моментом в тот период для банка стала очень злая и не имеющая никакого отношения к реальности статья журналиста Минкина, опубликованная в «Московском комсомольце». В то время все искали золото партии. Хотелось знать место, где оно зарыто. Минкин тогда обвинил ММБ в том, что его создали как раз для легализации средств КПСС. Иначе почему, задавал риторический вопрос журналист, Рыжков подписал постановление о создании банка под грифом «для служебного пользования». Ни у кого не было сомнений, что статья появилась по заказу каких-то влиятельных недоброжелателей. Очень много дополнительной юридической работы было связано с выходом акционеров. Первым от нас, создав свой банк в Санкт-Петербурге, ушёл Credit Lyonnais. Его пакет разделили. В процесс оформления документов были активно вовлечены юристы. Приходилось сталкиваться с политическими моментами — например, японский МИД в течение долгого времени не давал Industrial Bank of Japan разрешения на вхожде-

ние в состав акционеров нашего банка, несмотря на то что существовали соответствующие договорённости с нашими западными акционерами. Подписанное соглашение предусматривало участие японского банка в капитале ещё с момента основания Международного Московского Банка, но из-за позиции японского МИДа коллеги смогли стать акционерами только в 1996 году. Когда они наконец согласились влиться в ММБ, пришлось сообщать в ЦБ о предполагаемых изменениях и запрашивать его согласие, вновь перерегистрировать все доли.

Центральный банк, как и мы, в то время тоже шёл по целине. У его сотрудников не было необходимого опыта, поэтому люди из ЦБ, с которыми нам приходилось иметь дело, с проблемами, подобными нашим, никогда не сталкивались. Они часто говорили: «Мы подумаем, как это можно сделать». На такие размышления порой уходили долгие месяцы. Правда, в конце концов всё-таки удавалось находить необходимое решение.

Объём работы резко увеличился в 1998 году, когда из-за дефолта начались неплатежи клиентов. Два российских банка так и не вернули нам очень большие суммы задолженностей. Кстати, все проблемы у нас возникали только с соотечественниками. Зарубежные банки нас ни разу не подвели. Но главной проблемой в период кризиса стали форвардные сделки, особенно беспоставочные форварды. Они ощутимо ударили по нашему банку. Мы заключали такие сделки с российскими клиентами и аналогичные, зеркальные, с зарубежными банками и контрагентами. Когда грянул дефолт, мы должны были погасить свою часть задолженности перед западными партнёрами. Мы, как солидный банк с хорошей репутацией, имеющий принципы, совесть и руководствующийся международными банковскими правилами, естественно, все свои обязательства выполнили. А подавляющее большинство наших российских банков свои долги не вернули. Получилось, что весь убыток повис на нас. Речь шла о десятках миллионов долларов. В конце 90-х наши активы были несопоставимо меньше, чем сегодняшние, поэтому потерять такую сумму было чувствительно. «Отмазывались» наши коллеги по-разному. Кто-то говорил: «Покажите, где в Гражданском кодексе упоминается термин «форвард». Кто-то просто говорил, что у них нет денег. Гражданский же кодекс приравнивал форвардную сделку к пари, поэтому никаких судебных перспектив у таких дел не было. В связи с такими потерями капитал ММБ значительно сократился. Мы потратили массу усилий, чтобы вернуть долги, собирали много совещаний, советовались, писали, участвовали в переговорах, пытались использовать всевозможные законные средства, но, к сожалению, нам мало что удалось. Международный Московский Банк, повторюсь, все свои обязательства выполнил на сто процентов.

После кризиса у нас появилось желание пролоббировать принятие ряда необходимых назревших законов. Пытались мы это сделать в том числе и через Ассоциацию российских банков, потому что в одиночку добиться

ничего было нельзя. Как раз тогда в Центробанк вернулся В.В. Геращенко. Он прекрасно знал, что произошло и какая возникла ситуация. Благодаря его влиянию, хотя и с большим опозданием, но всё-таки удалось устранить проблемы, вызвавшие потери ММБ. Задним числом их вернуть, конечно, не удалось, но всё-таки лучше поздно, чем никогда — кое-какое регулирование по срочному рынку у нас появилось.

За почти 20 лет мне пришлось работать с пятью руководителями. Их смена на моей работе практически не отражалась. Дело даже не в преемственности, а в специфике юридической работы. Главные юристы обычно работают в тесном контакте с руководителями банков. Председатели дают нам задания, мы им советуем, как поступить в том или ином случае. В этом смысле все руководители ведут себя более-менее одинаково. Есть проблема — надо её решить. Председателю нужен конкретный совет — он задаёт соответствующий вопрос. Кстати, больше всего вопросов задавал Виктор Владимирович Геращенко. Он иногда подбрасывал темы для размышлений, на первый взгляд, даже не связанные с текущим моментом. Поэтому вначале было не совсем понятно, для чего это ему надо. Он мог предложить подумать о какой-нибудь совершенно абстрактной ситуации. «Посмотри, что будет, если мы сделаем то-то и то-то». Ему нравилось решать разные юридические головоломки. Позже найденные решения претворялись в те или иные дела.

Надо сказать, что все руководители всегда прислушивались к моим советам и старались им следовать. К счастью, никто из них на меня никогда не давил, ни разу не просил нарушить банковскую этику, мол, во что бы то ни стало надо, чтобы было вот так, и ты хоть тресни, а найди лазейку. Ничего подобного не было. Вообще Международный Московский Банк отличался тем, что всегда пытался жить по правилам.

Все годы работы в банке я чувствовал себя абсолютно самостоятельным, за моей работой никто особенно не следил и ничьей гнетущей опеки над собой я не чувствовал. Не был исключением и наш иностранный председатель Илкка Салонен. Коллектив ММБ привык к тому, что любая бумажка, вплоть до, как мы шутили, поздравительных открыток, требует визы юристов. Без такой визы ничего из стен банка не выходит. Если Салонен, который не очень разбирался в российском законодательстве, что-то подписывал, он обязательно смотрел, есть ли на документе виза юриста. Необязательно моя — у нас был список юристов, обладающих правом выходной визы. В этом случае никаких вопросов у него не возникало. Мы документ пропустили, поэтому руководитель может быть полностью спокоен. Салонен, как и другие председатели, целиком и полностью нам доверял. Мы же понимали: это обстоятельство налагает на нас дополнительную ответственность. В создании такой системы — огромная заслуга старой команды Международного Московского Банка, которая изначально выстроила такие отношения: работать строго по правилам. Большую роль сыграло и то, что в нашем правлении всегда было много иностранцев, которые в отличие от российских граждан с

детства воспитаны на уважении к юристам и вообще к закону. Даже когда наше «резиновое» законодательство позволяло что-то придумать, а иногда при отсутствии строгого запрещения сделать всё, что хочешь, они отказывались не только так поступать, но и не хотели это понимать. Объясняя им, что в России практически всегда есть несколько вариантов действий, я постоянно читал в их глазах недоверие, дескать, что-то ты темнишь. Как такое может быть, что одну и ту же проблему закон позволяет решать по-разному. Разубеждать их было бесполезно. В совокупности всё это и создало в ММБ уникальную атмосферу и позволило всё время следовать нашему главному девизу: «Делать только то, что позволяет закон».

Причём этот принцип работы ничуть не снижал нашу конкурентоспособность. Мы всегда находились в верхней части списка крупнейших банков. Было время, когда по активам мы вылетали из первой десятки, но в таких случаях корректировали политику, скажем, увеличивали проценты по вкладам, снижали по кредитам, и в результате ситуация восстанавливалась. Наш банк во все времена пользовался уважением среди того контингента, с которым мы хотели работать. Мы одними из первых стали платить дивиденды своим акционерам.

В связи с вхождением в Группу ЮниКредит роль юридического управления, а затем и департамента, ещё больше возросла — в первую очередь потому, что законодательство Евросоюза сильно отличается от российского (хотя оба и основаны на французском Кодексе Наполеона) и нужно в нём хорошо ориентироваться. Россия с XIX века достаточно далеко разошлась с Европой. Моё новое юридическое европейское начальство никогда не вмешивается в вопросы, которые связаны с моей компетенцией. Не пытаются мной руководить в вопросах права, хотя чисто управленческих вопросов значительно прибавилось. Конечно, они постоянно консультируются со мной, как у нас может быть решен тот или иной вопрос, возможно ли сделать то-то и то-то или нет. У нас есть некие единые для всей группы документы, которые появились по инициативе наших европейских участников, но такие документы в основном носят общий, рамочный характер, например, касаются банковской тайны и правил обмена информацией внутри группы. Нам приходится иногда отказывать своим акционерам, говорить, что мы не можем предоставить им сведения, которые они у нас запрашивают, так как это наша банковская тайна. По этой причине пришлось даже прописать условия получения той или иной информации. Например, есть некоторые сведения, которые мы не можем им не предоставить, потому что наши акционеры — итальянцы отчитываются перед Банком Италии, а там требуют сведения по всем участникам Группы — вплоть до конца цепочки. И если мы что-то им не дадим, могут возникнуть серьёзные последствия.

Периодически возникают межстрановые юридические вопросы, связанные с кредитованием, и если это чисто банковские вопросы, мы стараемся руководствоваться английским правом. Или, например, при рабо-

те с австрийцами ссылаемся на австрийское законодательство. Тогда проблемой занимаются австрийские юристы, а наша задача — проверить, чтобы их решения не шли вразрез с российскими законами и не нарушали общепринятые в России нормы. При этом мы не пользуемся никакими стандартными для Группы текстами и документами, даже для кредитной документации. Мы работаем как самостоятельный банк, соблюдая общие принципиальные установки.

Так что работы юридической службе банка на наш век ещё хватит. И она всё более интересная.

Лариса Акимовна

Луценко

Особенно важно, чтобы работа не противоречила человеческим принципам

Международный Московский Банк открыл свое представительство в Ростовской области в 2002 году. И главной причиной для этого, как я понимаю, были планы по расширению корпоративного бизнеса. Собственно, в то время ММБ уже работал с регионом, но исключительно через свой головной офис в Москве. Цели в Ростове-на-Дону Банк ставил достаточно амбициозные. Как сразу отметили эксперты регионального рынка, это могло серьёзно повлиять на распределение долей рынка в регионе.

На тот момент ММБ по размеру активов занимал по России 6-е место (2,855 млрд долларов). Но, несмотря на громкое имя и звёздный состав иностранных акционеров, открытие представительства прошло довольно тихо и скромно. Было арендовано здание, набран штат в 5 человек. Причём двое из них были представители головного офиса — руководитель Константин Овчаров и его заместитель Александр Ершов. До Ростова Константин имел опыт работы в регионе — успел поработать в Перми. Изначально планировалось, что в нашем городе эта команда останется как минимум на 2 года.

На этапе открытия офиса руководство ММБ собиралось работать без организации кассового обслуживания только со средними и крупными клиентами. Его внимание было сконцентрировано на выдаче кредитов корпоративному бизнесу. Эту позицию официально озвучили менеджеры и акционеры банка.

Ростовское представительство не было для Банка первым — до нас ММБ открыл свои отделения уже в семи регионах. В тот период у него был сформирован пул наиболее привлекательных российских городов, где планировалось открыть новые точки продаж. Причём очередность определялась количеством и качеством клиентов в том или ином регионе.

В арсенале Банка было мощное оружие — длинные и дешёвые кредиты. О чём и было объявлено руководству области. Юрий Тверской пообещал губернатору Владимиру Чубу ставки по кредитам для ростовских предприятий держать на уровне столичных.

На тот момент главными конкурентами ММБ в регионе были Юго-Западные Сбербанк и Внешторгбанк.

Время прихода в регион было выбрано правильно. И главным образом такой вывод можно было сделать потому, что Международный Московский



Лариса Акимовна Луценко

1993–2004

Аналитик информационно-аналитического управления — заместитель председателя правления ОАО КБ «Центр-Инвест»

2004–2005

Советник управляющего ростовского филиала Международного Московского Банка

2005 — наст. время

Управляющий филиала ЮниКредит Банка (Международного Московского Банка) в Ростове-на-Дону

Банк кредитовал не только производственные предприятия, но и донских коллег. Так я и познакомилась с ними поближе — «ЦентрИнвест» тоже пользовался услугами ММБ. Я уже тогда примерно представляла, что за люди работают в этом банке, как принимаются решения, какова корпоративная этика. И всё это мне очень импонировало. Конечно, с самого начала было ясно, что рано или поздно коллеги из головного офиса вернутся в Москву, поэтому будут подыскивать себе замену среди ростовчан. Но меньше всего я ожидала, что возглавить отделение пригласят меня. Это был 2004 год, и уже вовсю шло преобразование представительства в филиал. Он был даже зарегистрирован. Меня пригласил на работу Александр Ершов (заместитель руководителя представительства), с которым мне неоднократно приходилось сталкиваться по работе, в том числе, когда он ещё работал в «Райффайзенбанке» в сфере межбанковских отношений.

Представительство ММБ в Ростове на Дону было открыто в декабре 2002 года. К концу 2004 года инвестиции ММБ в экономику донских предприятий превысили сумму в 3,12 млрд. рублей. Партнерами ММБ на Дону являются такие известные предприятия лидеры российских отраслей промышленности, как «Астон», «Атлантис Пак», «Глория

Джинс», «Красный Котельщик», «Роствертол», «Инпром», «Стройфарфор», «ТагаЗ», «Тагмет», «Эмпилс», «Юг Руси». <...>

В интервью «Ъ» председатель совета директоров ММБ Питер Кёлле заявил, что по итогам двухлетней работы деятельность представительства в Ростовской области «признана успешной». За этот период число клиентов банка выросло в шесть раз, а его кредитный портфель увеличился в 12 раз. Поэтому, как отметил господин Кёлле, логичным шагом в развитии деятельности ММБ на рынке банковских услуг Ростовской области стало преобразование представительства банка в его филиал.

Диана Дадашева.

ММБ пообещал заняться ипотекой. // Коммерсантъ — Юг России (Ростов-на-Дону). — 28.01.2005.

Честно говоря, я очень сильно сомневалась принимать ли приглашение. К Международному Московскому Банку у меня было двойственное отношение. С одной стороны, банк большой, можно сказать, глобальный, а с другой — я была всё-таки зампредом крупнейшего на юге страны регионального кредитного учреждения, моя должность предполагала большую самостоятельность в принятии решений, да и объём бизнеса в области на тот момент не шёл ни в какое сравнение с локальными делами ММБ. Было над чем задуматься. Но я всё-таки выбрала ММБ — это давало новые возмож-



Первый руководитель представительства и филиала Константин Овчаров и Юрий Тверской. Краснодар 2005 год.

ности, перспективы, было большое желание проявить себя в новом проекте. Поэтому в октябре 2004 года я пришла на место управляющего ростовским филиалом.

Почти полгода я стажировалась в Москве, вникая во все детали процессов, существующих в банке. ММБ всегда славился своей системой подготовки и адаптации кадров. Я успела поработать в нескольких управлениях, вникла в бизнес-процессы, познакомилась с корпоративной культурой, изучила требования к заёмщикам, профайлы клиентов. Это было очень увлекательно. Больше

всего меня поразила атмосфера в головном офисе, очень живая и демократичная — никакого давления, навязывания, только собственное желание узнать, научиться, понять, можно было ко всем обращаться с любыми вопросами. В конце января 2005 года открылся Ростовский филиал, а уже в начале февраля я приступила к исполнению своих обязанностей.

Я, как говорят, на своей шкуре смогла почувствовать разницу между столичным и местным банком. Ощущения были скорее приятные. Даже когда я работала в «Центр-Инвесте», я видела со стороны, что в регионе к ММБ всегда было особенное отношение — совсем не такое, как к другим иногородним банкам. Международный Московский Банк всегда был ресурсо-избыточным, он много кредитовал и делал это в больших масштабах. Условия для работы были вполне благоприятными, а растущая донская экономика требовала кредитов.

За время работы представительство ММБ по размерам бизнеса вышло на уровень крупнейших кредитных организаций области. И было довольно непросто удержаться на этом уровне. В Ростов активно выходили игроки федерального и международного уровня. По решению банка филиал стал активно развивать не только корпоративный бизнес, но и розничный. На протяжении всех лет мы достигали отличных показателей в нашей работе и несколько раз становились победителями конкурса, который проводил ММБ/ЮниКредит Банк среди филиалов. Критериями оценки были финансовые показатели и деловая активность.

Филиал очень активно развивал бизнес по всем направлениям, в том числе и реализуя специальные проекты — например программу с Ростсельмашем. Мы подписали соглашение о сотрудничестве по ипотечному кредитованию с одним из крупнейших работодателей области, долго велись переговоры и, в результате, сумел и разработать оптимальный механизм. ММБ, со своей стороны, предложил низкую, чуть больше 10%, ставку ипотечного кредита под гарантию предприятия. А Ростсельмаш помимо поручительства пообещал своим сотрудникам и беспроцентную ссуду в размере до 200 тыс. рублей. Это был первый подобный договор в нашей практике



Филиал вновь стал лучшим.

и в практике ростовских предприятий. До того момента с предприятием мы взаимодействовали только в области кредитования.

Успешным оказалось и наше сотрудничество с местным бюджетом. В 2007 году ММБ стал одним из первых банков в Ростове-на-Дону, который принял участие в тендере по кредитованию городской администрации. И мы победили.

Понимая социальную ответственность бизнеса, как и весь Банк, мы помогали детской областной больнице, запустили стипендиальную программу для студентов экономического факультета Ростовского университета, — студентам-победителям конкурса банк в течение года платил ежемесячно дополнительную стипендию размером в 2,5 тыс.

рублей. Некоторые из победителей работают теперь и в нашем филиале. Насколько я знаю, подобные проекты проводились и в других регионах присутствия ММБ: в Челябинске, Воронеже, Архангельске, Перми, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Самаре и Екатеринбурге.

Когда Международный Московский Банк стал частью банковской Группы UniCredit, сразу стали заметны новые приоритеты. Но это было вполне логично и естественно. ММБ был изначально ориентирован на крупных корпоративных клиентов, UniCredit ориентирован на ритейл. Этому бизнес-направлению в настоящий момент мы уделяем большое значение, серьёзно развивается наша региональная сеть. Уже в 2008 году банк ставил задачу открытия новых офисов и филиалов на юге страны: в Ростовской области, Ставропольском крае, Сочи и Новороссийске.

Смена бренда прошла для нас довольно мягко, хотя до сих пор наши старые клиенты, юридические лица, иногда называют нас ММБ. Сейчас мы строим модель унифицированного европейского банка, наша задача заключается в том, чтобы достичь следующего: где бы ни находился наш клиент — в Италии, Вене, Москве или Ростове, — везде он должен чувствовать себя как дома. Этим занимаются, в том числе, более 100 сотрудников Ростовского филиала ЮникКредит Банка.

Главное в нашем банке — это репутация и традиции. ММБ всегда вёл себя дружелюбно и открыто, в том же духе продолжает действовать и ЮникКредит Банк. Когда я принимала решение сменить банк, именно эти факторы сыграли решающую роль в моём выборе. Ведь особенно важно, чтобы работа тебе нравилась и не противоречила твоим человеческим принципам.

Олег Владимирович
Можайсков

Отцы-основатели и флибустьеры

После путча 1991 года новая власть решила сменить руководство Госбанка СССР. В.В. Геращенко сняли с должности председателя. Я как начальник валютно-экономического управления тоже остался без работы. Всем уволенным выдали зарплату за три месяца вперед. Весь этот срок я решил оставаться на своем рабочем месте (на третьем этаже здания на Неглинной). В Госбанке тем временем начались глобальные перемены. Пришедшая на смену Геращенко команда бывшего сотрудника спецслужб Г.Г. Матюхина действовала непрофессионально и деструктивно. Мне казалось, что руководство страны со дня на день ужаснется результатов их деяний и вернёт в главный банк Виктора Владимировича. Именно поэтому я решил набраться терпения и ждать. Оставшиеся не у дел специалисты обдумывали, как довести до сведения высшего руководства страны, что люди, которые пришли в банк, — настоящие вредители. «Госбанк, — откровенничает сегодня Матюхин, — был и государственным, и коммерческим, и бог знает, каким ещё. Выдавал кредиты, давал деньги на зарплаты. В условиях появления коммерческих банков всё это было не нужно. Закон о Центробанке провели через Верховный Совет легко, и уже в декабре я возглавлял Центральный банк РСФСР — организацию, созданную по совсем другому принципу, чем Госбанк СССР». В своих интервью Матюхин не скрывает, что ещё в 1990 году в качестве основной своей цели поставили демонтаж всей госбанковской системы в РСФСР и до сих пор считает В.В. Геращенко своим врагом. Первым делом Матюхин разрушил единую для всей страны систему межфилиальных оборотов, так называемую МФО. Тем самым спровоцировал, в частности, махинации с «чеченскими авизо». Это дело его рук. При использовании МФО разрывов в прохождении платежей не было, деньги ходили по замкнутому кругу. Матюхин подорвал единую бюджетную систему страны. Он хотел, чтобы платежи, которые шли из регионов, попадали не в центр, а оседали там, где ему было нужно. Вместо МФО он создал сеть региональных расчётно-кассовых центров (РКЦ). По словам Матюхина, даже Гайдар не понимал, зачем они нужны. В результате проблемы появились незамедлительно. Всё объяснялось просто: появились места, где движение денег стало невозможно проконтролировать. Перестала работать система квитовки. В результате откуда угодно, из любой точки страны, можно было войти в платёжную систему и отпра-



Олег Владимирович Можайсков

1975–1992

Начальник отдела, заместитель начальника, начальник валютно-экономического управления, член правления Государственного банка СССР

1992–1998

Советник правления Международного Московского Банка

1998 — наст. время

Заместитель председателя Центрального банка России

вить фиктивную авизовку. Поскольку квитование уже не проводилось, обман стало невозможно оперативно распознать. Ави́зо — это телеграфное поручение из Москвы банку-получателю в Сочи, зачислить деньги на его счёт. Операционистка в сочинском банке брала её у получателя, звонила в московский банк и просила подтвердить, что клиент действительно деньги внёс. Но операционистки чаще всего никуда не звонили, ленились или были перегружены работой. К тому же во многих провинциальных банках, в основном северокавказских, криминальные структуры подкупали операционисток, и они сразу выдавали деньги на основании предъявленной фальшивой телеграммы.

Несмотря на все безобразия Матюхина снимать не спешили. В конце концов три месяца после моего увольнения пролетели, никаких перемен не произошло. Старая гвардия Госбанка не дождалась того, чтобы разум возторжествовал.

Так судьба привела меня в Международный Московский Банк, который к тому времени уже два года как успешно развивался.

ММБ появился на волне перестройки, когда встал вопрос, что делать с иностранными банками, которые пытались

вписаться в наш рынок, задолго до того, как появились отечественные коммерческие банки. Ещё в советские годы некоторые зарубежные банки открыли в Москве свои представительства. Посещать их стало одним из развлечений столичной банковской элиты. Представительства постоянно устраивали различные мероприятия. Нас, советских банкиров, на них приглашали либо самим выступить, либо послушать, что говорят иностранные коллеги. Со своей стороны мы рассказывали о ходе реформы советской экономики, о работе Государственного банка и прочее. Не знаю, насколько им действительно было интересно об этом слушать, но они делали вид, что получили массу полезной информации. Такие вечера устраивали и финны, и французы, и немцы. Поскольку все представительства банков состязались в гостеприимстве, не реже чем раз в две недели приходилось где-то бывать, о чем-то рассказывать, как правило, такие мероприятия сопровождалось шведскими столами что делало их ещё приятнее. Каждое представительство втайне рассчитывало, что рано или поздно их банку первому разрешат проводить в Москве операции. Когда появилось постановление о создании совместных предприятий, его, конечно, можно было распространить и на банки, но я искренне тогда считал, что советская кредитно-банковская система должна оставаться в руках государства независимо от того, выберем ли мы путь классического или государственного капитализма. Даже если в совместном предприятии будет участвовать частный и государственный капитал,

система расчётов всё равно должна быть единой, государственной. Такие мнения к началу 90-х годов многие наши реформаторы воспринимали чуть ли не как пещерный анахронизм. По их представлениям система коммерческих банков, которая сформировалась к тому времени по образцу и подобию западных стран, полностью себя оправдывала. Хотя дефолт 1998 года и нынешний финансовый кризис наглядно доказали, что это совсем не так. Рискну показаться еретиком, но убеждён, что этих катастрофических событий не произошло бы, если бы кредитно-банковская система в стране победившего капитализма сохранилась бы в форме единого государственного механизма. На современной технологической основе система МФО работала бы идеально. К сожалению, вернуться к исходной точке, видимо, не суждено: слишком много людей из политической и экономической элиты страны заинтересованы в поддержании нынешнего status quo, то есть в существовании разветвлённой сети коммерческих банков, способных манипулировать движением денежных средств по всему миру.

Но вернёмся к ММБ. Ещё когда я работал в Госбанке, мы начали думать, что делать с иностранными банками, которые неустанно активизировали свою деятельность по проникновению на наш рынок. Время от времени мы получали письма из их представительств, где содержались конкретные предложения. В ЦК КПСС тоже решили, что нельзя жить старыми догмами, и спросили нас, что можно сделать в этом направлении. Я продолжал считать, что государство не может выпустить кредитную систему из своих рук. Вместе с тем вот-вот должны были появиться первые частные банки. Мне было совершенно непонятно, как они будут рассчитываться между собой, влезать в расчётно-платёжную систему страны, через кого будут проводить операции. Однако, если нам предстояло работать с советскими коммерческими банками, почему бы, думали мы, каким-то образом не приручить и серьёзные иностранные банки. К тому же вокруг только и говорили о том, что Запад принесёт в Советский Союз новые банковские технологии, культуру расчётов и обслуживания клиентов, словом, всё то, чего нам остро не хватало. Вместе с тем мы были уверены в том, что иностранные финансовые учреждения должны находиться в определённых рамках, которые бы их лимитировали — и по функциональному назначению, и по влиянию, и по размерам капитала. К тому времени обозначились конкретные зарубежные претенденты на создание своих банковских структур в Советском Союзе. Прежде всего это были французы (Credit Lyonnais), немцы (Bayerische Vereinsbank AG), итальянцы (Banca Commerciale Italiana), австрийцы (Creditanstalt-Bankverein) и финны (Kansallis-OsakiPankki). Англичане заняли выжидательную позицию. Одно время к нам приходили представители Barclays Bank, но потом они предпочли повременить с решением. Но и без них получился целый букет желающих. Конечно, деловые вопросы они решали с Внешэкономбанком СССР. Однако коллеги прекрасно понимали, что политические решения будут принимать в Госбанке



Короновали.
С четырьмя пред-
седателями:
Юрий Тверской,
Владислав
Судаков, Виктор
Герашенко,
и Илкка Салонен.

консорциального банка. Мне пришла в голову мысль дать иностранцам возможность создать два объединённых банка по языковому принципу. Немецкоязычные и все остальные, для кого рабочим языком был английский. Я считал, что для успешного продвижения проекта необходима конкуренция. Если мы исключим монополию, то сможем посмотреть и убедиться, какой из банков принесёт больше новых технологий, деловой культуры, денег, проектов, кто что сможет реально сделать для нашей банковской системы.

Я написал записку в экономический отдел ЦК. Им уже не терпелось начать что-то делать. Моё предложение исключало возможность лоббирования одной из сторон. Я предлагал чисто механически разделить банки на две группы, дать им возможность совершать операции, отпустить в свободное плавание, а дальше пусть покажут, на что они способны.

Позднее жизнь показала, что банки-консорциумы изначально нежизнеспособны. Просто тогда на Западе было ещё модно их создавать. Почему бы не попробовать и у нас. К тому же идея объединённого банка возникла на почве чисто советского представления о том, что коллективное — всегда более продуктивно. Одна голова хорошо, а две лучше, не говоря уж о трёх. К сожалению, мы быстро убедились, что иностранные банкиры могут объединяться только, если у них появляется общая задача кого-то ободрать, сообща загнать добычу и поделить. Но именно это соображение и навело меня на мысль, что нужны два банка.

В ЦК КПСС банковское направление, помнится, курировал Виталий Хохлов. Мою идею ни он, ни его коллеги не поддержали. Мол, неизвестно, что получится с одним то банком. Может быть, мы с ним ещё так нахлебаемся, что мало не покажется. Я пытался объяснить, что, если появится один совместный банк, опыт нашего общения с ним будет не таким разнообразным. Два банка, конкурируя между собой, проводили

СССР. Поэтому иностранцы работали на два фронта, бывая и у них, и у нас. Старались держать руку на пульсе, чтобы понять, где должен решиться вопрос, кому дадут «право первой ночи». Мы в Госбанке пришли к выводу, что все инобанки настолько качественные и солидные, что предпочесть какой-то одному другому не представляется возможным. К тому же возникнет ревность. Обидятся те, кому мы отказали.

В воздухе замаячила идея

бы более открытую политику. Каждый развивался бы более активно и предлагал нам всё новые формы сотрудничества, старался стать победителем в этой конкуренции, получить свою выгоду, а заодно и расположение со стороны властей. В результате мы бы быстрее поняли, что полезного они могут внести в нашу банковскую систему. В то время ещё никто не верил, что реформистский разгул достигнет таких масштабов, как вскоре в начале 90-х годов, и в 1988 году в ЦК принял решение поручить Совмину подготовить постановление о создании совместного банка, ставшего Международным Московским Банком, где партнёрами, наряду с иностранными банками, стали советские — Сбербанк, Промстройбанк и ВТБ.

За первоначальным периодом деятельности банка нового типа я следил ещё из Госбанка. В свободное плавание они пустились бездомными. Несмотря на богатую родословную раскручиваться они стали буквально с нуля. Мотором этого процесса был Кондратюк, обладавший неисчерпаемой энергией, фантазией и деловитостью. Чистый флибустьер. Первую роль у него перенял В.Б. Судаков, специально для этого отозванный из Евробанка (Париж). Учредители, как наши советские, так и иностранные помогали мало. Отцы-основатели В.Б. Судаков и Ю.Н. Кондратюк нередко приходили ко мне. Сидя у меня в кабинете (иногда и с бутылкой «чая»), мы обсуждали разные вопросы, в том числе, где найти помещение для банка. Влада Судакова, человека исключительной душевной теплоты, я знал достаточно давно, ещё с 1975 года (мы вместе прошли крутой опыт Международной банковской школы в Австралии). В 1990 году они обосновались в Камергерском переулке (в то время проезде Московского Художественного театра).

И вот через три месяца после увольнения из Госбанка я оказался у разбитого корыта. Поскольку лет пять я не ходил в отпуск, мне выдали довольно большую по тем временам компенсацию — около 30 тысяч рублей. Однако их быстро съела жуткая инфляция тех лет. Необходимо было срочно что-то делать, куда-то устраиваться на работу. Однажды я поделился своей проблемой с доброй знакомой Юлией Васильевной Балашовой, тоже бывшей сотрудницей Госбанка, с которой мы всегда поддерживали дружеские отношения. Спросил у неё совета, куда подать. Она воскликнула: «Как куда? К Владу Судакову». Позвонил ему. Он тут же предложил идти к нему советником.

В результате в ММБ я пробыл пять лет. Скажу честно, по сравнению с работой в Госбанке моя позиция в ММБ казалась синекурой. Меня считали за умного кота, который сам мышей никогда не ловил, но знал, как это делать, и поручили заниматься аналитикой. Вскоре даже создали соответствующий отдел. Он назвался, по-моему, отделом стратегического планирования. С одной стороны, это было хорошо — конкретный участок работы. Но с другой, в этом заключался определённый подвох. Стратегия, по определению, — прерогатива руководства (в первую очередь — акционеров), которое, тоже по определению, умнее и информир-



Член административного совета от Промстройбанка Михаил Новиков, член правления Ала Абакумова.

рование сотрудников. Поэтому стратегией как таковой я не занимался. Она была уже до меня определена: оптовый коммерческий банк, ориентированный на крупную внешнеторговую клиентуру. Но ряд проектов по нашей инициативе был проработан, некоторые успешно (тут надо упомянуть разработку и внедрение в банке схемы пенсионного обеспечения российских сотрудников), другие — не очень (лизинг, создание офшорного филиала на Кипре). С аналитикой дело складывалось лучше. Соответствующими информационными материалами мы подпитывали

правление. Иногда очень удачно. Помню в период бурного расцвета рынка ГКО, банки наваривали бешеные деньги на операциях с этими бумагами. Мы написали записку, что скоро бум закончится крахом. Помню, что её поддержал А.В. Попов (главный бухгалтер банка). В результате ММБ, к своему счастью, сбавил обороты на этом рынке.

Моё пребывание в банке вызывало неоднозначную реакцию иностранных сотрудников. Их раздражало, что я никогда не отказывался от своего советского и коммунистического прошлого. Особенную неприязнь я вызывал у американской гражданки русского происхождения Алы Абакумовой. Со временем, особенно после того, как она женила на себе своего телохранителя и решила проблемы личной жизни, наши отношения наладились.

Все пять лет работы в банке меня не покидало ощущение, что моя райская жизнь не может продолжаться долго. Когда построили дом на набережной, мне достался роскошный кабинет с выходом на балкон, откуда открывалась великолепная панорама с Крымским мостом. Ну и, конечно, меня устраивала материальная сторона: я впервые стал получать зарплату в три с лишним тысячи долларов. В то время это были огромные деньги, во всяком случае по моим понятиям. Так было не только у нас. Тогда страна переживала бум быстрого обогащения и банковским служащим платили весьма щедро. Руководители среднего звена в коммерческих банках получали по 10 тыс. долларов и больше. В иностранном банке, конечно, считать средства умели, зарплаты у нас были скромнее.

Надо сказать, что в целом ММБ выстраивался как образцово-показательный банк. Это касалось как культуры банковского дела (в самом широком понимании), так и его финансовой состоятельности. Иностранные акционеры очень бдительно относились к рыночной репутации банка. Законопослушность была едва ли не самым заветным правилом в деятельности ММБ. В этом тезисе нет ничего чрезвычайного, если забыть о том, что представлял собой рынок банковских услуг в «турбулентные 90-е». Бандитский капитализм опирался всеми четырьмя копытами на

коммерческие банки. Благодаря хорошо поставленной службе безопасности нам удалось избежать «крышевания» со стороны авторитетных криминальных структур. Но, как и какой ценой, этого я не знаю. Зато знаю, что со стороны мы выглядели белой вороной. Нам это прощалось, потому что мы быстро утрачивали свои конкурентные позиции среди нарождавшейся буржуазии. Спрос в ту пору был на такие услуги, которые ныне называются «отмыванием доходов, нажитых преступным путём». А ММБ этим не занимался. Пока мы распускали перья, как павлины, исповедуя «просвещённый цивилизованный бэнкинг», туземцы росли как на дрожжах. Позиционируя себя как элитный оптовый банк, работающий преимущественно с крупными клиентами в сфере внешней торговли, мы селекционировали клиентуру, что на первых порах удавалось. Но по меру того, как вчерашние комсомольские передовики от изготовления джинсов переключились на банки, не чураясь грязной работы, они стали более привлекательными для тех, на кого рассчитывал ММБ. Крупняк стал обзаводиться собственными структурами. Финансовая успешность тем не менее сопутствовала нам: прибыли хватало всем, хотя наша доля на рынке быстро уменьшалась. Изнутри банковский снобизм выглядел привлекательно, особенно, когда удалось построить собственное здание на Пречистенской набережной. Прекрасные условия работы, отсутствие рисков конфликта с законом, великолепная бесплатная столовая, бесплатное поликлиническое медицинское обслуживание и, конечно же, весьма приличная зарплата позволили руководству собрать в коллективе много достойных, высоко профессиональных людей, в том числе очень одарённой молодёжи (Саша Морозов, Дима Мохначёв, Иван Розинский, Антон Куприлов и многие другие). Основу составляли специалисты Внешторгбанка. Они-то и сформировали лицо Международного Московского Банка, закончили основы его финансовой устойчивости и безупречной репутации. Как это делалось — они должны поведать сами.

Дмитрий Викторович

Мохначёв

Для клиента банк готов организовать закат солнца вручную

В 1986 году я окончил факультет международных экономических отношений МГИМО. В то время уже началась перестройка, всё было очень неопределенно, получить хорошее распределение по специальности становилось проблематично, и я решил, что два года службы в Вооруженных Силах, наверное, самая правильная альтернатива. А там видно будет... Попал по распределению в Ливию, где работал военным переводчиком. Через два года виднее не стало. Пригласили в МИД — три года проработал в Посольстве СССР в Северном Йемене. К тому времени, когда в 1992 году вернулся в Москву, уже не стало и Советского Союза, начал искать работу, чтобы можно было нормально пережить трудное и неопределённое время. Тогда в Москве открывалось много иностранных компаний, представительств западных фирм, совместных предприятий. Поскольку у меня с языком было всё нормально, пытался устроиться в одну из таких международных структур. Приятель по институту, Андрей Кравцов, предложил попробовать сунуться в Международный Московский Банк, где он в то время работал. Мне удалось попасть туда только с третьей попытки. Поговорил с одним руководителем, тот сказал, что я слишком умный. Второй дал понять, что я чужак — не из банковской среды. На третьем собеседовании повезло. Джон Фицджеральд, который отвечал в банке за кредитные риски, взял меня в своё подразделение, и я три месяца стажировался в Германии.

В 1993 году банк столкнулся с большим оттоком кадров (два десятка сотрудников переманили в только созданный ОНЭКСИМбанк). Звали и меня, и я практически согласился, но тут в ММБ неожиданно предложили поехать в Петербург, где открылось наше отделение. Честно скажу, я тогда, несмотря на то, что с Питером меня до этого абсолютно ничего не связывало, сильно обрадовался — уж очень не хотелось покидать уже ставший родным коллектив.

Оказался в Петербурге я в мае 1994 года. К тому времени отделение Международного Московского Банка в городе уже работало. Его официальное открытие произошло 16 сентября 1993 года.

Открытию отделения предшествовала более чем годичная подготовка, в её ходе были проведены дорогостоящие работы по реставрации старин-



Дмитрий Викторович Мохначёв

1992–1993

Эксперт управления анализа кредитных рисков Международного Московского Банка (ММБ)

1992–1994

Эксперт управления анализа кредитных рисков ММБ

1994–1996

Главный менеджер отдела клиентских отношений Санкт-Петербургского отделения ММБ

1996–2000

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

2000–2002

Начальник управления рисков ММБ

2002–2006

Член правления ММБ

2009 — наст. время

Советник правления ММБ по экономическим вопросам

ного петербургского особняка, оборудованы рабочие помещения, отлажены средства электронной обработки данных, проведены подбор и подготовка кадров. Сегодня отделение укомплектовано опытными сотрудниками (42 специалиста, включая и иностранных), имеющими длительный опыт работы в банковских учреждениях. Генеральным управляющим отделения назначен Сергей Поздняков — квалифицированный банковский работник с 20-летним стажем. Аппаратные и программные компьютерные средства отделения ничем не отличаются от используемых в московской штаб-квартире банка и напрямую связаны с ними через каналы электронной связи.

Как ожидается, отделение будет специализироваться на обслуживании оптового экспортно-импортного оборота крупных промышленных структур северо-западного региона России: внешнеторговых организаций, портов и совместных предприятий производственной направленности. Отделение предложит клиентам услуги, устойчивый спрос на которые подтверждается вот уже трёхлетней деятельностью Международного Московского Банка — это, прежде всего, все виды расчётов, связанных с внешнеторговой деятельностью, включая переводы, документарные операции (инкассо и аккредитивы), предоставление гарантий, кредитные, депозитные, конверсионные, а также другие операции.

Надо отметить тот факт, что открытие отделения ММБ в Петербурге совпало по времени с созданием в городе двух других иностранных банков — «Креди Лионнэ (Россия)» и «БНП-Дрезднер банк (Россия)». Конкуренция между тремя банками неизбежна, так как клиентура, на обслуживание которой они ориентированы, примерно одна и та же.

Николай Лукьянчук.

ММБ открыл отделение в Санкт-Петербурге. // Коммерсантъ-Daily (Москва).— 17.09.1993.

У меня была задача создать кредитный портфель и начать работать с клиентами. Я отвечал именно за это направление. Кроме того акционеры были заинтересованы, чтобы филиал как можно быстрее вышел на самоокупаемость. Никаких связей с местными предпринимателями и финансовыми кругами я не имел. Но был молодой, горячий — мне было море по колено. Выручали местные сотрудники отделения, они выводили меня на нужных людей, с которыми я уже дальше работал. После полутора лет пребывания в Питере выяснилось, что мы неплохо потрудились — отделение стало рентабельным.

Жил я в Северной столице скромно. Банк снял мне однокомнатную квартиру в панельном доме на проспекте Космонавтов. Обычная советская



Открытие отделения ММБ в Санкт-Петербурге. Председатель административного совета банка О.К. Финстервальдер, Людмила Савельева, председатель совета директоров ОК Финстервальдер, глава отделения Сергей Поздняков, Владислав Судаков, глава ГУ ЦБ РФ по Санкт-Петербургу Виктор Халанский и председатель Санкт-Петербургского городского Совета Александр Беляев. 1991 год.

хрущоба с вечно ломающейся сантехникой. Семья осталась в Москве, куда я ездил каждые выходные. Сначала на поезде, но потом мне это надоело, и я стал летать самолётом. В пятницу после работы улетаю и прилетаю в воскресенье вечером. И настолько привык к перелётам, что, когда командировка закончилась, я ещё долгое время по воскресеньям ощущал дискомфорт. Как это так — выходной, а никуда не надо ехать?

Считалось, что питерское отделение отвечало за весь Северо-Западный регион. Из крупных региональных клиентов мне удалось привлечь Соломбальский целлюлозно-бумажный комбинат из Архангельска. Тогда эта отрасль ещё не была криминализована, поэтому с руководством комбината можно было иметь дело. Вообще наше отделение занималось только корпоративными валютными кредитами, с рублями не работали. Мне позволяли про-

являть самостоятельность, скорее всего, потому что в Питере было не очень хорошо с экономистами. По этой причине меня с самого начала наделили большими полномочиями. Позволили выходить напрямую на московское руководство, которое ставило мне задачи. Из Москвы отделение курировал Илкка Салонен, а по линии кредитов член правления Ала Абакумова. Мне вообще приходилось больше общаться с ней, хотя в ММБ она отвечала за риски. Так сложилось, что мне не надо было согласовывать свои действия с кредитным подразделением в Москве, когда возникала необходимость я звонил напрямую Абакумовой. Заодно на меня возложили обязанности по составлению бизнес-планов филиала. Я должен был подробно обосновывать, как мы будем выходить на ноль, а потом в плюс. Внимание ко мне было пристальное, ведь в то время кроме нашего у ММБ больше филиалов не было. Пытались открыть представительство на Дальнем Востоке (в сентябре 1995 года), но этот эксперимент закончился неудачей. Началом его конца стало то, что это представительство попытались преобразовать в филиал. Пока я работал в Питере, проблем с возвратами кредитов у нас не было. На питерской должности меня сменил Жёня Ретюнский. Он был последним, кого послали в Санкт-Петербург из Москвы.

Отделение обрастало клиентами, это были в основном предприятия деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, пищевой индустрии, металлургии, компании, специализирующиеся в области телекоммуникаций, строительства, полиграфии и издательского бизне-



Здание филиала в Санкт-Петербурге.

парадной лестницы прекрасной усадьбы, принадлежавшей наследникам княгини Волконской, на набережной Фонтанки, 48, где располагался филиал. В ремонт было вложено более 1 млн долларов. После этого филиал стал увеличить клиентскую базу ещё быстрее, благо площадь особняка (более 4000 м²) это позволяла делать.

Когда я уезжал в Петербург, то договорился с начальством, что просижу в отделении год-два, после чего вернусь, и мне подыщут приличное место. Однако, когда я вернулся, руководство предложило довольно скучный, с моей точки зрения, участок — курирование корреспондентских отношений с российскими банками. Моим начальником стал В.Е. Васяткин. В основном приходилось заниматься вопросами риск-менеджмента и выделением лимитов друг на друга. Для большинства новых банков Международный Московский Банк был настоящим окном на Запад, поэтому у нас не было отбоя от корреспондентов.

В отличие от Питера в Москве я, естественно, стал маленьким человеком, что меня достаточно тяготило. За всё время работы в ММБ этот период был единственный, когда я чувствовал себя не в своей тарелке. Закончился он тем, что в 1996 году мне предложили должность заместителя начальника управления клиентских отношений. Был поставлен вопрос об открытии московского филиала банка. На тот момент к нам широким потоком шли мелкие клиенты и нужно было каким-то образом отделить их от крупных. Когда банк имеет дело с нефтяными компаниями, то мелочь в виде малых предприятий ему неинтересна, она только осложняет жизнь. Банк занимается её обслуживанием через силу. Поскольку такой мелочёвки скопилось слишком много, и эти клиенты постоянно всех теребили, возникли большие неудобства. Родилась идея вывести второстепенных клиентов в отдельное дело-производство. Предлагали разные варианты — в частности, создать дочерний московский банк. Не знаю, кто был автором этой идеи. Меня вызвали и предложили её проработать, а заодно решить, есть ли в ней смысл. Я подошёл к делу объективно и попытался отыскать рациональ-

са. Значительную часть клиентуры традиционно составляли предприятия с участием иностранного капитала, в основном скандинавского (около 60%). Из них 2/3 — это финские компании. Как и в Москве мы никогда не имели связей с властями и не открывали бюджетных счетов.

Уже после моего уезда, в 1999 году банк завершил реставрацию вестибюля и

ное зерно в каждом из вариантов. В результате родилась аналитическая записка о том, что создавать самостоятельную структуру бессмысленно, проще всего вывести работу с мелкими компаниями в отдельное управление.

Так у нас появился зародыш проекта розницы. Ведь кроме малых предприятий в банке стали открывать личные счета сотрудники крупных компаний — наших клиентов. Мы также запустили выпуск карточек, а вскоре стали предлагать мелким клиентам целый набор продуктов, связанный с расчётами и депозитами. Кредитования вначале не было. Всё это и предлагалось вывести в отдельное подразделение. Правление должно было оценить продуктивность идеи. На подготовку предложения у меня ушло года полтора. Мы прорабатывали все аспекты, включая юридические и налоговые. В результате документы вынесли на правление, и в 1997 году оно приняло решение создать в ММБ управление частных лиц и компаний. Мне предложили его возглавить. Однако к тому моменту я тоже привык работать только с крупными клиентами и не совсем понимал, что делать со всей этой мелочёвкой. В результате подумал и отказался от должности начальника создаваемого управления, которую занял Роман Воробьёв. Таким образом я продолжал заниматься клиентскими отношениями под руководством Сергея Антоновича Овсейчика. У него было три зама, и я — один из них — отвечал за московскую клиентуру, правда, не самую крупную. Нефтяные компании, например, обслуживали другие мои коллеги.

После дефолта встал вопрос о рекапитализации банка. Среди акционеров не было единого мнения по этому поводу. Председатель правления Илкка Салонен и главный бухгалтер Алексей Вениаминович Попов собрали аналитическую команду, которую мне поручили возглавить. Мы писали меморандум — обоснование, почему нужно рекапитализировать ММБ. Подготовили бизнес-план рекапитализации. И вот в 1999 году меня пригласили выступить на административном совете, который собрался в Хельсинки, презентовать наш бизнес-план. После моей речи руководящие товарищи ещё какое-то время продавливали и более подробно обосновывали наши предложения. В конце концов всё закончилось успешно. Мы на увеличение капитала получили от немецких акционеров 40 млн долларов.

Через какое-то время меня вызвал начальник управления клиентских отношений, член правления Ю.В. Тверской и предложил возглавить компанию «ММБ-Лизинг». Её создали в 1996 году, после дефолта у неё возникли проблемы, директор уволился, поэтому в тот момент искали нового руководителя компании. Я объяснил, что мне надоело заниматься клиентской работой, и попросил направить меня обратно в подразделение, работающее с кредитными рисками. Юрий Владимирович ответил, что это непроходной вариант, но сообщил о моей просьбе Салонену. Тот тоже не проникся моим желанием, руководство не видело меня на прежнем месте.

Правда, вскоре своё решение они изменили. Рулить лизинговой компанией послали Антона Купринова — руководителя, отвечающего за риски, а меня перевели на его место. В посткризисный период тема рисков вышла на первый план. До этого времени мне в основном приходилось заниматься кредитными рисками, а тут я вынужден был изучать операционные, рыночные и выстроить целую систему управления ими. В этой связи в ММБ многое пришлось переделывать. Работы хватало, потому что специалистов по рыночным рискам в стране было мало. Нам помогали немецкие и австрийские коллеги. С их помощью мы переписали большое количество документов, многие пришлось создавать с нуля. Что-то заимствовали, что-то придумывали сами. В те времена это направление бурно развивалось. Появились такие диковинные понятия, как волатильность или risk adjusted return on capital (RAROC), что означает прибыль на капитал, скорректированная с учетом риска. Наши акционеры были заинтересованы в нашей работе и оказывали всяческую поддержку. Приглашали в свои банки, показывали, как это работает у них, давали рекомендации. Литературы тоже хватало, мы многое тогда почерпнули из книг.

В результате удалось выстроить на наш взгляд даже более совершенную систему, чем за рубежом. Дело в том, что в их огромных банках достаточно сложно внедрять масштабные проекты. На уровне того же Bayerische Vereinsbank AG трудно построить совершенную систему. Он слишком велик и не поддаётся быстрой перестройке. Поэтому коллеги делали то, что могли, а мы в ММБ были в состоянии сделать то, что хотели. К сожалению, на более поздних этапах это привело к конфликтным ситуациям. Акционеры заявили: «Мы понимаем, что у вас лучше, но мы хотим, чтобы было как у нас». Они хотели иметь возможность мгновенно оценивать результат. А для этого нужно иметь полностью сопоставимые системы. Однако пока я работал в рисках и мы строили систему, у нас ещё сохранялась свобода действий, к нам особо не лезли, потому что каждый акционер был сам по себе. И финны, и австрийцы, и русские. Они не могли сказать: «Хотим, чтобы было так». Потому что у каждого из них было по-разному. А вот когда пришёл мажоритарный акционер, он сразу поставил всех на место, дав понять, что, конечно, ребята, у вас всё классно, но будем делать так, как я вам скажу.

После 2000 года у моего непосредственного руководителя Алы Абакумовой заканчивался контракт на должность члена правления. Стали искать, кто бы мог её заменить. Поскольку я был на хорошем счёту, решили попробовать выдвинуть мою кандидатуру. К тому времени я работал начальником управления рисков и присутствовал на заседаниях правления — правда, с правом совещательного голоса. Итак, Абакумова, имевшая американское гражданство и у нас представлявшая Bayerische Vereinsbank, уехала. Вроде бы и занимать её место должен человек из немецкого банка: долгое время в ММБ действовало правило, что каждый член правления представляет конкретный банк. Однако ко време-

ни отъезда Абакумовой от него уже отошли. И хотя я никакой банк не представлял, в результате 15 мая 2002 года всё-таки выбрали меня. Иностранцев в банк приглашали на те участки, которые надо было развивать, а специалистов в России найти было нельзя. Работали они по контрактам, чтобы передать определённые ноу-хау по принципу: делай, как я. Постепенно необходимость в них отпала. Экспат всегда был либо начальником, либо заместителем. Естественно любой руководитель поневоле обучает своих подчинённых, даже если это напрямую не указано в контракте. Так они постепенно готовили почву под своё увольнение после окончания срока контракта. Стоили они дороже, чем отечественные сотрудники.

На должности члена правления, отвечающего за риски, я проработал год — с 2002-го по 2003-й. В это время мы как раз объединялись с Банком Австрия, Россия. Считалось, что партнёры освоили бизнес на рознице. Но мы быстро разобрались, что такого бизнеса на самом деле у них не было. У австрийцев стояла та же банковская система MIDAS, что и у нас, не рассчитанная на розницу. Да, шесть отделений их банка принимали депозиты у населения, к ним шли клиенты, потому что они австрийцы, а следовательно, должны быть очень надёжными, срабатывала репутация. Они также раздавали кредитные карты Банка Австрия. Естественно, у них был ещё и некий набор предлагаемых VIP-услуг. А вот кредиты физическим лицам они не давали. Как мне рассказывали, эти шесть отделений им достались сразу после кризиса 1998 года, когда в банке поняли, что надо развиваться и с этой целью налаживать розницу. Многие отделения российских банков к тому времени практически разорились. Венскому руководству подкинули идею купить отделения ДиалогБанка — причём не все, а только пять. На момент слияния Банк Австрия успел открыть дополнительно всего одно своё отделение.

Когда я курировал риски, то одновременно меня включили в группу, которая разрабатывала бизнес-план объединения банков. После его проведения в новый риск-менеджмент мы с удовольствием взяли «австрийских» сотрудников, чтобы никто не был в обиде. Причём позже я несколько не пожалел об этом. В других подразделениях случались «потасовки», поскольку трудно было поделить руководящие должности, у нас их не было. Кстати, самым проблемным в этом отношении направлением оказался ритейл. Ещё бы! «Австрийцы» позиционировали себя как опытных розничников и на этом основании хотели рулить в объединённом банке. Когда банки сливались, меня ещё окончательно не утвердили в должности члена правления, поэтому я наблюдал за общим процессом со стороны. У меня как начальника управления рисков был коллега со стороны Банка Австрия. Кстати, хороший парень и отличный профессионал. Тем не менее новым руководителем управления сделали меня. Ему правление предложило другую заманчивую должность.

К 2003 году я уже основательно заскучал. Понял, что в области рисков знаю 90%, а чтобы постигнуть остальные 10, нужно тратить 90% всех

усилий. Решил, что это не имеет смысла. Член правления в ММБ не был небожителем, как в некоторых банках, у нас он считался первым среди равных. В банке не действовал принцип «что хочу, то и ворочу». В корпоративной культуре ММБ всё было построено очень разумно. На тот период мы уже завершили становление такой системы управления рисками, какой мы хотели её видеть. Она уже работала. Полностью отладили систему отчетности. Я приходил утром в банк, смотрел: всё шло нормально. Видел, что произошло за предыдущий день, убеждался, что полностью контролирую ситуацию. Я понял, что моменты, когда я требуюсь для свершения каких-то подвигов, возникают крайне редко или не возникают вообще, поэтому стал смотреть по сторонам. Задумался на тему: может, пойти поработать где-нибудь ещё, тем более что Международный Московский Банк всегда считался кузницей кадров. Мне со всех сторон сыпались предложения. Походил по банкам. Но я человек домашний, у меня есть особенность привыкать к месту, а ММБ я отдал более десяти лет. Поэтому мне было трудно решиться на расставание с банком, и, после того как я получил одно заманчивое предложение со стороны, спросил Салонена: «Как бы ты среагировал на то, что я пойду куда-нибудь поработать?» Илкка ответил: «Плохо!» Попросил объяснить, в чём проблема, почему меня зовут чужие берега. Я сказал, что ничего личного, просто хочется совершить какой-нибудь подвиг, но в ММБ некуда приложить свои способности. Илкка попросил меня не торопиться, пока он обдумает ситуацию.

И вот через очень непродолжительный отрезок времени мне предложили возглавить розницу, по которой в банке наблюдалось явное отставание. Акционеры очень беспокоились за этот важный участок. Можно сказать, меня бросили на прорыв, тем более что я на тот момент уже имел репутацию «в каждой бочке затычки». Если что где горело, туда меня и назначали. Розница меня очень заинтересовала. Новое направление не было для меня совсем незнакомым. Когда я занимался рисками, мне приходилось иметь дело с ритейлом. И чем глубже я погружался в проблему, тем больше убеждался, что это действительно увлекательно. Речь шла не об индивидуальной работе с клиентом, а о строительстве системы — весьма интересная и достойная задача. Первым делом запустили автокредитование. Причём руководствовались корпоративной технологией. Что делает специалист, когда хочет запустить какой-то процесс? Прежде всего старается применить свои прежние знания к новому для себя делу. У меня возникло ощущение, что розница — это маленький бизнес с корпоративными клиентами. То же самое, что корпоратив, только клиенты мельче. В корпоративном секторе у нас существовал институт клиентских менеджеров. Это такие люди, которые знают про вкусы своих клиентов всё и на своей производственной кухне готовят разные подходящие для них блюда. Обладать полной информацией про крупных клиентов совсем не трудно, потому что их не так много. Так вот с мелкими клиентами мы решили выстроить систему работы, руководствуясь теми же

принципами и подходами. Считалось, что клиент — это царь, бог и воинский начальник, для которого банк готов организовать закат солнца вручную. Для начала попытались перенести опыт работы с корпоративных клиентов на розницу. Тем более что на первых порах клиентов было не так много — тысяч 15. Ведь мы по инерции продолжали позиционировать себя как элитарный банк: не занимались саморекламой, не шли в народ, в массы, на улицы. Первыми ритейловыми продуктами стали депозиты, банковские карточки и автокредиты. Всё это мы тоже предлагали только своим клиентам. Правда, автокредиты сразу резко привлекли народ, и маховик начал понемногу раскручиваться.

Поначалу передо мной не ставили никаких серьёзных задач. Сказали: «Делай!» Без всякой конкретики и ЦУ, потому что никто толком не знал, с чего начать, но совет директоров был кровно заинтересован в развитии розничного бизнеса. Как я уже говорил, существовал бизнес-план объединения с Банком Австрия, и, естественно, одним из главных поводов для этого слияния официально считались успехи коллег в работе с розницей, потому что, если бы у Банка Австрии не было розницы, объединяться не имело бы большого смысла. Так что розница стала идеальным обоснованием проекта.

Мне тогда сказали: «Представьте бизнес-план, как вы видите развитие нашей розницы». Бизнес-план нарисовать нетрудно, однако сложнее понять, что следует потом делать. У нас с Сергеем Тропиным состоялась историческая встреча в каком-то кафе на Остоженке, куда мы зашли, чтобы в непринуждённой обстановке обсудить основы будущей системы ритейла. С собой не оказалось блокнотов, поэтому мы набрасывали свои идеи на салфетках. После этого я зашёл к Илкке и сообщил, что мы построили схему того, что могло бы сработать в плане активного развития розницы. Рассказал, на какие участки было бы целесообразно поделить моё направление.

В то же время возникла нешуточная проблема с текучестью кадров. Когда специалист ориентируется сразу в нескольких банковских направлениях, а особенно в пользующейся повышенным спросом, модной рознице, он тут же становится объектом для постоянных атак хэдхантеров. Людей беззастенчиво сманивали. Особенно на уровне управляющих отделениями. Вскоре появились жуткие очереди клиентов. Это верный признак того, что система неправильно работает. Опять посидели, подумали, в каком месте произошёл сбой. Система была построена по корпоративному принципу, она не была рассчитана на поточное, конвейерное обслуживание. Клиент приходил, с ним минут 20 о чём-то беседовали, а следующий в это время ждал. Такую практику надо было прекращать. Я затеял, как мне казалось, назревшие реформы. Разбил управление ритейла на три подразделения. Одно должно было заниматься продажами и развитием сети, из второго следовало сделать «фабрику продуктов», а третье планировалось использовать для разработки и проведения кампаний по продвижению банковских продуктов. Вспомнил книжки, которые в своё время читал. Обосновал свои идеи представи-

телям акционеров, объяснил им, зачем это надо делать. Они все мало разбирались в рознице, но в конце концов мне удалось их убедить в своём видении. Кстати, западные банки очень долго не могли запустить в Москве розничный банковский бизнес, потому что, как и у нас, тон в их банках всегда задавали корпоративщики. И они выдвигали условие, что если хотите открывать розничное направление, то только под нашим чутким руководством. Розничники, естественно, возмущались, но сделать ничего не могли. Извечный конфликт между этими категориями специалистов до сих пор характерен для многих банков. У розничников и корпоративщиков разный менталитет. Мне повезло — я работал и там, и там. К тому же мне характерна способность быстро вживаться в новую роль. В своё время, когда я перешёл с клиентских отношений в риски и тем самым оказался по другую сторону баррикад, то думал, что у меня будут проблемы с адаптацией, в действительности же перестроился в течение пары недель.

Итак, в конце концов удалось склотить внутри банка розничную команду. Наибольшие сложности, естественно, возникли с кадрами, потому что, когда специалиста лишаешь полномочий или отнимаешь у него какие-то функции, он воспринимает это как личную обиду. Возникали комичные ситуации: человек зашиваются, перед ним гора бумаг, он понимает, что не справляется. Казалось бы, с точки зрения здравого смысла, если у тебя забирают часть делопроизводства, чтобы тебя разгрузить, ты должен радоваться. Ан нет, возникали смертельные обиды. Это же его куча документов, он к ней привык и поэтому считает, что, если у него отняли часть бумаг, он стал менее важной персоной! В результате возникла реальная угроза ползучей контрреволюции и саботажа. Пришлось месяца три носиться с места на место. Каждый день я куда-то ездил, всех собирал — и коллективно, и по отдельности. Рассказывал, зачем мы всё это делаем. Убеждал, что всем в результате станет значительно легче. В результате удалось удержать основной костяк специалистов, убедить, перетащить на свою сторону. Потом начался период притирки. В итоге построили то, что хотели.

Рекламную кампанию по ритейлу мы вели в рамках бизнес-плана, который разработали с Сергеем Тропиным. Я пригласил его возглавить розничный маркетинг. Нашли грамотных специалистов по рынку. Прямой рекламы у нас тогда ещё не было — ММБ принципиально себя не рекламировал. Мы запустили только имиджевую рекламу, направленную на развитие бренда. Она была необходима для поддержания оперативной деятельности.

В подразделение ритейла мы включили практически все направления деятельности банка за исключением рисков — они были независимой структурой. Но, поскольку я знал, что такое риски, мне было работать легко. Хотя, конечно, розничные риски по сравнению с корпоративными — совсем другая песня. Мы формировали продукт, который продавали клиентам. Например, по кредитам делали всю теоретическую рабо-

ту, а бэк-офис и операционисты, которые уже были не под нами, непосредственно их выдавали. Или, например, занимались андеррайтингом*. Сейчас это модное слово, а тогда оно мало кому было известно. Мы продумывали все розничные процессы с технологической точки зрения. Где-то действовали методом проб и ошибок, и часто сразу попадали точно в цель. Потом поняли, что по возможности что-то надо автоматизировать. Если делать это глобально и сразу, то проект никогда не завершится. Поэтому буквально на ходу придумали, что нужно сделать в первую очередь, и внедрили это. Вот так постепенно наша система становилась всё более совершенной.

Действовать, таким образом, приходилось потому, что у нас перед глазами не было никакого примера для подражания, образцов, с которых мы могли что-то позаимствовать. Единственным ритейловым банком, который на тот момент существовал, был Альфа-банк, особенно «Альфа банк-экспресс» с его отделениями. На него мы, естественно, ориентировались. Я даже открыл у них счёт, чтобы посмотреть, какие продукты они предлагают и как работают. У остальных банков тогда розница была в полном загоне. Никто не знал, с чего начинать. Ещё нам, конечно, очень здорово помогли польские коллеги из ВРН/РВК — наши сестрёнки по группе Bayerische Vereinsbank. Здесь следует отметить роль нашего председателя совета директоров ММБ Петера Кёлле, которого по праву можно назвать двигателем прогресса нашего банка. Он всегда носил с собой блокнот, куда записывал всё, что привлекало его внимание как профессионала. Время от времени он вынимал блокнот, что-то читал и говорил, что именно тебе надо сделать. Он вывел тогда нас на нужных людей и порекомендовал съездить в Польшу посмотреть, как поставлен ритейл в ВРН/РВК. Какие-то детали системы выдумывали сами. Творчества было хоть отбавляй — причём оно у нас поощрялось. Новые идеи и инициативы не гнобились, а наоборот, приветствовались.

Мы с самого начала решили, что никогда не будем тягаться с большими сетевыми банками. У нас на это нет ни денег, ни ресурсов. Наша клиентура из той, которую принято называть cherry-picking — отборная. Мы всё равно обречены оставаться банком не для всех. На чём можно выиграть при такой постановке вопроса? Исключительно на качестве. Мы сказали себе: «Наша стратегия — качественное обслуживание». Нам удалось наладить в департаменте розницы систему контроля за качеством. Привлекали людей, которые специализируются на этом направлении. Они приходили в банк, в отделения и проверяли каждую мелочь вплоть до уровня подготовки персонала. Создали хороший колл-центр. Сделав ставку на качество, мы следили за информационным порталом www.banki.ru. В его народном рейтинге банков по качеству обслуживания мы периодически опережали даже Райффайзен банк, с которым негласно соревновались. В одной из

* Проверка банком надёжности клиента, рассчитывающего взять кредит. — *Прим. авт.-сост.*

рубрик этого портала клиенты либо жаловались на те или иные банки, либо их хвалили. Мы никогда не спускались ниже третьего места в этом рейтинге.

В 2006 году система розницы в ММБ работала уже в полную силу. Я приходил на работу, залезал в компьютер, смотрел, выполнили ли мы план за предыдущий день, и всякий раз убеждался, что выполнили мы его очень неплохо. Нам поставили задачу войти в пятёрку по объёму оказываемых розничных услуг, и по каким-то показателям нам это удалось сделать. Мне уже не надо было долго объяснять подчинённым, что им делать — они сами всё прекрасно знали. Все двигались в одну сторону, причём в правильном направлении. У нас уже появились большие проекты. Кёлле привёл к нам RCI Banque (Renault Credit International Banque). Они хотели развивать в России бизнес. Схема предполагалась такая. Партнёры открывают представительство, обеспечивают нас маркетингом, и мы работаем как их банк-агент. Представители RCI Banque спросили: «Хотите, чтобы у вашего банка было столько автокредитов, что никто не поверит, что такое количество вообще возможно предоставлять?» Мы ответили, что в принципе хотим, но интересно знать, что для этого нужно сделать. Они объяснили свою стратегию, но заявили, что согласно ей мы должны будем что-то им платить. Мы удивились и сказали, что такие проекты в России не приживаются, у вас слишком большие амбиции, и отказались сотрудничать. Однако на нас надавили Кёлле и Салонен. Поэтому мы вынуждены были поехать во Францию в офис RCI Banque, смотрели, как всё там работает, потом ещё встречались с ними где-то в Шотландии. Я понял, что мне от этого проекта не отвертеться, придётся его запускать. Правда, мы выторговали со стороны партнёров максимальное количество уступок.

Суть этого начинания в том, чтобы поставить автокредитование на поток. Никто до тех пор этого не делал. Их система ориентирована на процесс — от массового привлечения клиентов до их обслуживания в салонах. Французские партнёры помогли нам правильно её выстроить. Например, количество отказов должно быть не больше 25%. Ты берёшь у клиентов заявления, и 75% из них должны в результате получить кредит. Вполне выгодный процент. Заявка должна обрабатываться в течение двух дней. Мы считали, что это невозможно. Оказалось, что очень даже возможно. И поскольку мы на это подписались, пришлось всё построить. Нас настораживало, что модельный ряд их автомобилей состоит не из дорогих машин, а средних и дешёвых. Они же нас уверяли, что эти клиенты платят гораздо лучше, чем богатые. Показали статистику по разным странам. Когда запустили Renault Credit, оказалось, что действительно, всё так оно и есть.

В 2006 году я снова заскучал. Есть у меня такая дурная черта! Я в который раз стал поглядывать на сторону, и мне предложили хорошую должность. Тогда я посмотрел на минувшие 14 лет работы в ММБ и подумал: «Вот ты сидишь на одном месте столько лет, а тебе уже за 40! Просидишь

ещё столько же, после чего торжественно вынесут из этого здания вперёд ногами, и в результате мира ты так и не увидишь!»

И пошёл я смотреть мир — работать в один из крупных частных банков. И вот там я понял, что есть этот настоящий мир. Понял, что ММБ был настоящим райским уголком в огромном штормовом море, уникальной организацией. Сомневаюсь, что где-то есть ещё что-то похожее.

Секрет этого своеобразия в том, что менеджмент банка, не будучи собственниками, имел возможность самостоятельно развивать бизнес так, как считали правильным. В ММБ долгое время не было ни одного эффективного собственника. Сотрудникам оставалось всего лишь логично обосновать свою позицию, и тогда акционеры ничего не могли сделать — против логики не возразишь. Принцип «вы выдвигайте свои идеи, а мы всё равно сделаем по-своему», в ММБ не мог иметь успеха, потому что напротив каждого акционера сидели ещё семеро, которые в любую минуту могли сказать: «Да? Странно. А мы у себя делаем по-другому!» Это была очень эффективная и интересная модель, как с точки зрения работы, возможности творчески себя использовать, так и с точки зрения корпоративной культуры. У нас, начиная с самого верха, перед каждым советом директоров всегда принимали только консенсусные решения и выдвигали единую точку зрения, которую спускали вниз. Конечно, с одной стороны, система была сложной, потому что нужно было всё время договариваться. Но, с другой стороны, именно за счёт необходимости договариваться, искать общий язык и рождалась особая корпоративная культура, которая учила людей находить наиболее эффективный компромисс. А в атмосфере компромиссов безопаснее двигаться вперёд. Неспроста все руководители ММБ — обаятельнейшие люди с демократичным мышлением, и это закономерно, потому что их обаяние и демократизм в значительной степени поддерживались за счёт самой ауры банка. И наоборот — формировали её. Люди жесткого авторитарного склада в ММБ просто не удержались бы. Общая атмосфера и личности руководителей дополняли друг друга, создавая такое уникальное явление, как Международный Московский Банк.

Олег Михайлович

Прексин

Идея родилась в бане

В Финансовый институт я попал, можно сказать, случайно. Мой отец — кадровый военный, добровольцем ушёл в армию 22 июня 1941 года. Окончив ускоренные офицерские курсы лейтенантом, прошёл всю войну, освобождал Латвию. Служил в разных местах — в Москве (где окончил две академии), Закавказье и Забайкалье, а в мои школьные годы — в штабе Прибалтийского военного округа. В Риге я окончил 40-ю спецшколу с английским уклоном. Подготовка была неплохая, английский я знал прилично, а советское образование было на высоте. Мечтал посмотреть мир и решил, что мне по силам поступить в какой-нибудь вуз «международной ориентации», да и мама — детский врач, в кабинете которой висел вымпел «Лучшему педиатру города», — меня поддержала.

В Москве жила родная сестра мамы и её попросили узнать, какие вузы «внешнего профиля» есть в большой столице. Она взяла соответствующий справочник, но, почему-то не найдя там МГИМО, предложила Московский финансовый институт (МФИ), где был факультет «Международные экономические отношения». Туда-то я и поехал поступать.

Конкурс был серьёзный, но экзамены прошли на «отлично». А поступал я сам, полезных знакомств и влиятельных родственников у меня не было. Да и откуда им было взяться? Я вырос в другом городе. Отец — военный, мать — врач. Ни в финансах, ни в мировой экономике и международных отношениях никто из друзей и знакомых замечен не был. В 1968 году приём студентов в финансовый институт увеличили чуть ли не в разы. Раньше на факультет Международных экономических отношений набирали всего одну группу и только юношей, а с 1968 года — две (121-ю и 122-ю), да и гендерный фактор учли. В нашей 122-й оказалось пять девушек, в том числе и моя будущая жена, в девичестве — Лена Рульнова. Её подруги — Рита Галкина (теперь — Маргарита Петровна Соломина) и Инна Кольцова (Инна Михайловна Цымалина) заняли далеко не последние места в финансовой сфере. Одна свою жизнь связала с Международным Московским Банком — теперь ЮниКредитБанк, другая работает у «Маршей» — крупнейшего страхового брокера в мире. Третья подруга — Ляля Сафронова (Валентина Павловна Чернова), совсем недавно оставила ВТБ. У нас было рекордное число невест-международниц и в девицах они не засиделись: к 5-му курсу разобрали всех, причём свои же однокурсники.



Олег Михайлович Прексин

1972–1987

Экономист управления валютно-кассовых операций, начальник отдела Планово-экономического управления Внешторгбанка СССР

1987–1988

Старший специалист, референт сводного экономического отдела Государственной внешнеэкономической комиссии Совета министров СССР

1988–1992

Заместитель председателя правления Donau Bank, Вена

1992–1996

Исполнительный директор от Российской Федерации, Республики Беларусь и Таджикистана, член правления Европейского банка реконструкции и развития, Лондон

1996–1997

Глава лондонского офиса Российского центра содействия иностранным инвестициям при Министерстве экономики РФ

1997–2002

Заместитель гендиректора корпорации «Росконтракт», президент, председатель правления банка «Стройкредит»

2003–2007

Советник гендиректора, председателя правления страховой группы «Согаз», член наблюдательного совета «Еврофинанс-Моснарбанка»

2007–2008

Председатель совета директоров Группы «ЦентрИнвест»

Казалось бы, 1968 год, международная обстановка в связи с событиями в Чехословакии обострилась, а тут расширяется международный факультет. Но то ли решение принималось раньше и сработала инерция, то ли руководство страны смотрело в будущее и понимало, что в любом случае надо готовить кадры для новых экономических условий. В любом случае что-то в стране менялось.

Как и большинство студентов нашей группы, я проходил практику во Внешторгбанке СССР. Сначала в управлении расчётов по импорту, потом по экспорту, а дальше оказался в самом интересном, на мой взгляд, управлении, валютно-кассовых операций. Весь центральный аппарат Внешторгбанка СССР находился тогда в Копьевском переулке, между Большим театром и Театром оперетты. Незадолго до Нового года Владимир Иванович Форосенко, мне говорит: «Что ты бесплатно к нам ходишь? Оформляйся в штат». Так, ещё не защитив диплом, я стал кадровым сотрудником отдела банков стран Азии, Африки и Латинской Америки Управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР. Отвечал за корреспондентские отношения с несколькими государствами, в том числе и с Японией, которые тогда только отстраивались. Получив конце 1992 года свою первую в жизни зарплату — 100 рэ в дополнение к 42 рэ повышенной студенческой стипендии, я ещё никогда до этого и ещё долго после не чувствовал себя таким состоятельным.

Начальником отдела был Владимир Трофимович Корнеенков, а Форосенко был его замом. В то время управление, куда входил принявший меня отдел, возглавлял Виктор Владимирович Геращенко. Их-то я и огорошил, когда через месяц после начала работы подал заявление на отпуск в связи со своим бракосочетанием, назначенным на 3 января 1993 года. Но это уже другая история.

Внешторгбанк не только полностью обслуживал внешнеэкономические связи страны, но и готовил профессиональные кадры для работы в совзагранбанках, сеть которых была продолжением советской банковской системы. Познавая азы банковской профессии (институтская учеба, к сожалению, давала лишь общетеоретическую базу), одновременно поступил в заочную аспирантуру и я окунулся в общественную работу, стал членом комитета ком-

сомола Госбанка СССР — председателем интеркомиссии. А жена возглавила совет молодых специалистов, куда вошли Андрей Акимов, Андрей Ачкасов и другие недавние выпускники, оставившие свой след

Настоящее время

Вице-президент Ассоциации российских банков, заместитель председателя правления Российского финансово-банковского союза, советник генерального директора ОАО «Кондопога», председатель совета директоров управляющей компании «СиАйДжи» (Группа ЦентрИнвест), член совета директоров Группы «Мой банк» и банка «Москва Сити»

в банковской летописи России. Комсомольская организация у Внешторгбанка и Госбанка была одна.

Мою жену вначале тоже распределили во Внешторгбанк, но поскольку семейственность там не приветствовалась, через некоторое время она оказалась в отделе развитых капиталистических стран Главного валютно-экономического управления (ГВЭУ) Госбанка, который возглавлял Олег Владимирович Можайсков. В этом отделе тогда

работали Андрей Мовчан, Дима Тулин, Саша Думнов, Боря Фёдоров и знаменитая Кира Алексеевна Штром. Обладая классическим дореволюционным образованием, все годы работы в Госбанке она составляла на карточках рабочий словарь, который и лёг в основу англо-русского словаря банковских терминов Бориса Фёдорова.

Когда пришла очередь отправляться на банковскую практику за границу, мне выпало ехать в филиал лондонского Моснарбанка в столице пораженного гражданской войной Ливана. Выделили преподавателя арабского языка. После бейрутской практики и форсированного курса фарси — послали в служебную командировку в Иран.

В Русско-иранском банке в Тегеране я оказался в мае 1979 года и провёл там два года, сменив на посту руководителя экономического блока Илью Ломакина. Время и там было непростое — только что отшумела исламская революция, свергли шаха и к власти пришёл имам Хомейни. А мы ввели войска в Афганистан. Ещё недавно Тегеран называли Парижем Востока, но тогда у власти был Реза Пехлеви. Кстати, Парижем Востока называли и Бейрут. Но мне лондоны-парижи, как говорят, ещё не светили.

Из-за войны с Ираком, самолёты в Тегеран из Москвы не летали и добираться до места назначения приходилось наземным транспортом. Поезда шли через Баку и Джульфу где-то пять суток, причём в Джульфе иранцы пересаживали нас в свои вагоны, чтобы, как тогда острили, мы «не топтали» благословенную землю Ирана нечестивыми колёсами.

Иранцы были убеждены, что СССР — на стороне Ирака и это чувствовалось. Редкий день обходился без сюрпризов. То нам объявляли, что все иностранные банки в стране подлежат срочной национализации и исламизации, то — что стражи исламской революции захватили американское посольство, а то, перечитав прежние фронтовые сводки и проведя несложные подсчеты, иранцы вдруг обнаружили, что сбили уже все иракские самолёты (естественно, советского производства) и, наверное, ещё чьи-то чужие. И тут же было заявлено, что появление в небе Ирана любого нового самолёта противника может означать лишь возобновление ему советских поставок военной техники. Или еще одно: осётр, прибившийся к иранским берегам подальше от наших нефтепромыслов, почти лишённый чешуи, вдруг объявлялся «нечистой» рыбой, есть которую правоверным возбранялось. И это в воюющей стране, где население страдало от дороговизны продовольствия! Цены на осетрину

моментаально упали, а в нашем рационе она заняла видное место. Потом, правда, иранцы спохватились, обнаружив-таки у царской рыбы несколько чешуек, что сразу отразилось на ценах.

Окончание иранской командировки стало далеко не самым светлым периодом в моей жизни. Для изучения ситуации с закрытием Руссиранбанка в Тегеран приехал первый зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев, которого все вспоминают добрым словом. В представленной документации что-то насторожило опытного банкира. А следует сказать, что тогдашний председатель Русско-иранского банка Павел Дмитриевич Николаев в Москве занимался полевыми (армейскими) учреждениями Госбанка. Он приехал в Тегеран руководить банком в третий раз, не зная ни одного иностранного языка, но при этом прекрасно разбирался во всех нюансах местного бизнеса. Альберт Родионович поручил, мне помимо занятий короткошениями и общей аналитикой, предметно заняться ещё и изучением кредитного портфеля Русско-иранского банка, особенно последних операций. И я, 28-летний, рьяно бросился выполнять это поручение, запрашивая одно за другим кредитные дела банковских клиентов. Понятно, что у руководства банка такое рвение восторга не вызвало, и мне, как говорится, быстренько «пришили дело с шубой». Для тех кто не в курсе либо забыл, напомним, что некоего образцового советского гражданина не пустили за границу по непонятным причинам. Много лет спустя через знакомого чекиста выяснилось, что человек стал невыездным из-за какого-то «дела с шубой». Какого именно — чекист толком не знал. А оказалось, что у жены бедолаги в театре украли шубу.

В вину мне вменили нарушение всех валютных законов СССР и Иранской Республики, которая, правда, об этом и не догадывалась. А нарушение заключалось в том, что, никого не обманывая, я перевёл через совзагранбанк в Европе полученную в Иране зарплату на свой счёт во Внешторгбанк, чтобы расплатиться за валютный кооператив, полностью отдав тому, кому было нужно, валюту одной группы в обмен на валюту другой. Это была единственная возможность для кандидата наук с двумя малолетними детьми и зарплатой порядка 200 рэ обеспечить семье человеческие жилищные условия после того, как много лет я прожил «в примаках» в трёхкомнатной чертановской квартире тестя и тещи, где кроме нашей семьи, ютившейся в 9-метровой комнате с кроватями-нарами, жил ещё старший брат жены со своей супругой.

Из Тегерана о «валютном махинаторе» полетели «телеги» в КГБ, ЦК КПСС, Госбанк и, естественно, партком Внешторгбанка СССР с требованием «немедленно очистить банковские ряды от скверны».

Меня отозвали в Москву, «старшие товарищи», не обнаружив в моих действиях криминала, предложили партийной организации Внешторгбанка самой разобраться в деле и принять надлежащие меры. Пишу об этом, чтобы рассказать о поступке единственной присутствовавшей на памятном для меня заседании парткома женщины — начальника управле-

ния социалистических стран, ветерана Внешторгбанка Натальи Евсеевны Соломиной, не позволившей системе сломать мою судьбу. Когда все уже готовы были проголосовать за «волчий билет», Наталья Евсеевна взяла слово и на понятном русском языке спросила: «Вы что, мужики, ох...и?!» Мужики устыдились, одумались и постановили ограничиться выговором.

За то, что это решение осталось в силе и за свою дальнейшую судьбу я во многом обязан и Альберту Родионовичу Макееву, и Анатолию Петровичу Носко, в своё время возглавлявшему East-West United Bank в Люксембурге, а затем входившему в высшее руководство Внешторгбанка, и многим другим банковцам, с которыми сводила жизнь.

После Тегерана проработал во Внешторгбанке с 1981 по 1987 год, несколько раз побывав за это время за границей (в Швеции, Венгрии, Великобритании, Иране и Сирии). В 1987 году Толя Карпухин, в то время работавший в Кремле, а раньше — во Внешторгбанке, пригласил меня на работу в формирующуюся Государственную внешнеэкономическую комиссию Совмина (ГВК). Моим начальником стал Юрий Сергеевич Московский, отвечавший там за банковский и валютный блок. А он был заместителем Юрия Александровича Пекшева, старшего брата В.А. Пекшева — зампреда Госбанка СССР, разбиравшегося с моим «тегеранским делом» в Госбанке. Юрия Александровича пригласил из Госплана на Сводный экономический отдел и своим заместителем Владимир Михайлович Каменцев, когда в 1986 году, став зампредом Совмина СССР, возглавил ГВК. В конце 80-х эта комиссия стала штабом перестройки системы внешнеэкономической деятельности страны.

Проработал я в ГВК почти два года, сначала на Старой площади, где было выделено несколько комнат, а потом в проезде Владимирова, сидя в одном кабинете с Дмитрием Борисовичем Фоминых. Он как-то заметил: «Столько времени вдвоём и ни разу не поссорились!» Дима пришёл в ГВК вскоре после меня из Минфина, став с тех пор со своей изумительной женой, как и у меня Еленой, близким другом нашей семьи.

Одним из знаковых начинаний в ГВК была подготовка инициативной записки в Политбюро о создании первого в стране совместного банка с участием иностранного капитала. Тогда как раз вышли два знаменитых постановления — 48-е и 49-е — о совместных предприятиях с социалистическими и капиталистическими государствами, а у меня сложились неплохие отношения с финскими банкирами. Ещё во Внешторгбанке я участвовал в работе российско-финской банковской комиссии, которая собиралась то в Москве, то в Хельсинки, то в Тбилиси. Очень, кстати, интересная была поездка советских и финских банкиров в столицу Грузии в разгар «сухого закона». После официальной части одни мечтали немедленно выпить, другие — напоить. Помню, выход из положения организаторы неформальной встречи нашли в виде огромных глиняных кувшинов, в которых жаждающим подавали «виноградный сок», явно давно и всерьёз перебродивший.

Первая встреча по поводу создания в Москве смешанного банка прошла в Kansalis-Osaki-Pankki — был такой активный финский банк, московское представительство которого возглавлял Илкка Салонен. Оно находилось в проезде Художественного театра против МХАТа. Как-то в конце 1987 года мы отправились в баню, там завели разговор о создании совместного банка, и разговор оказался совсем не пустым.

У меня есть дурная привычка хранить те бумаги, которые считаю важными, но когда семья уезжала из Чертанова, я был в Лондоне, и при очистке архива вместе с кипами материалов по диссертации на помойке оказалась и копия моей записки в Политбюро по учреждению первого совместного с западными партнёрами банка, где стояла моя подпись как исполнителя. Конечно, были визы и Ю.С. Московского, и Ю.А. Пекшева, и В.М. Каменцева. При большом желании, оригинал этой записки наверняка можно отыскать где-то в анналах заседаний Политбюро. Хотя сейчас, когда этот российско-западный банк с лицензией № 1 действует под именем теперь уже своего единственного акционера — ЮниКредит — такие поиски уже вряд ли кому-то нужны.

Записка по новому банку появилась в начале 1988 года вскоре после того, как я рассказал Ю.С. Московскому о своём банном разговоре с финским коллегой. Мы подготовили и запустили её, насколько я помню, в течение месяца. Внешторгбанк, который тогда переименовывался во Внешэкономбанк, особо не привлекали. На Политбюро идею с банком одобрили, работа закипела и в результате появилось первое в стране, если не считать СЭВовские МБЭС и МИБ, совместное предприятие в банковской сфере — Международный Московский Банк, или ММБ.

Людей для этого банка начали подбирать с Влада Судакова. Он к тому времени уже год работал в парижском Евробанке и рассчитывал спокойно провести там ещё года два-три. Но мы с Юрием Сергеевичем нарушили эти планы. Кадры совзагранбанков я знал неплохо, так как ещё недавно работал во Внешторгбанке, и с Московским мы быстро составили короткий список возможных кандидатур. Прикинули и решили, что идеальным человеком для нового банка будет именно Судаков, до Франции работавший в управлении иностранных банковских кредитов. Ключевые кадры в то время утверждали на Старой площади в ЦК КПСС, где российскими кандидатурами для ММБ занимался Владимир Петрович Колбаев, ранее возглавлявший партком Внешторгбанка.

Получив полномочия работать над новым банком от непосредственного руководства, я неоднократно встречался по вопросам его создания с Владимиром Михайловичем Каменцевым, который живо интересовался всем ходом реализации данного проекта. При формировании состава будущих акционеров предпочтение отдавалось ведущим банковским институтам наших основных торгово-экономических партнёров. Мы встречались с представителями банков, которые могли войти в состав учредителей ММБ, решали вопросы по кадрам, помещениям для первоначального размещения, капиталу и учредительным документам.

С самого начала предполагалось, что одним из основных акционеров ММБ станет Внешэкономбанк. С его стороны в процессе создания совместного банка активно участвовал Юра Кондратюк, с которым мы много и плодотворно общались и в мою бытность в ГВК, и до, и после того. В новом банке нашлось место для Сбербанка, не лишним казался и Промстройбанк. Зарубежных партнёров для ММБ подбирали исходя из долей стран, которые они представляли в нашем товарообороте. Учитывая общий уровень взаимоотношений, приоритеты и баланс интересов, хотели сделать так, чтобы банк стал по-настоящему международным. Но предпочтение отдали на европейским финансовым институтам, чтобы не усложнять процесс учреждения. Ведь в случае привлечения заокеанских партнёров мы неминуемо сталкивались с массой политических проблем. Немаловажным при выборе учредителей было наличие московского представительства того или иного банка. По этой причине за весь срок подготовки учредительных документов организационная группа лишь один раз покидала Москву — для переговоров в Хельсинки в штаб-квартире того же Kansallis-Osaki-Pankki.

Несмотря на то, что новый банк совершенно не вписывался в советское законодательство с момента возникновения идеи его создания до учреждения прошёл год. Столь небольшой срок объясняется тем, что важнейшие решения принимались на очень высоком уровне. Когда в ноябре 1988 года я уезжал в долгосрочную командировку на работу в венский Donau-Bank, Влад Судаков уже практически сидел в кресле руководителя ММБ.

Кроме Международного Московского Банка в ГВК с моей подачи появилась и компания «Совфинтрейд», для которой впервые удалось совместить банковскую лицензию с торговой. А вот предложение о создании ассоциаций делового сотрудничества оказалось не совсем удачным. Под этой крышей стали как грибы после дождя плодиться разношёрстные кооперативы, привлечённые тем, что сотрудникам ассоциаций разрешили (немыслимое для СССР дело!) платить зарплату в инвалюте. Вот такими были совминовские начинания.

В апреле 1992 года в Будапеште прошло первое годовое собрание Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), куда я приехал зампредом советско-австрийского банка. Долю Советского Союза в капитале ЕБРР первоначально были определены в 6%, что позволяло стране иметь собственную дирекцию. Таким правом обладали менее половины стран, учредивших ЕБРР. Советскую дирекцию возглавил Александр Степанович Маслов, оставивший пост председателя лондонского Моснарбанка. После развала СССР советская доля в ЕБРР была поделена: Россия получила 4%, а остальные республики бывшего СССР — 2%. Тогда я не думал, что вскоре придётся вплотную заняться первыми российскими проектами в этом банке и его стратегией. Но менялась страна, её руководство, и менялись наши представители в международных организациях.

Вскоре после моего избрания в состав правления Европейского банка свои голоса в ЕБРР мне отдали не имевшие прав на собственные дирекции Республика Беларусь и Таджикистан (кстати, во Всемирном банке их представляют западные директора), и я стал членом правления, исполнительным директором банка сразу от трёх государств. Своим заместителем назначил Сергея Антоновича Овсейчика, занимавшего такую же должность при Маслове, а помощником — Костю Яновского, успешно поработавшего во Внешторгбанке и в Моснарбанке. Без глубоких знаний, опыта и товарищеской поддержки этих банковских специалистов итоги моего директорства в ЕБРР были бы много скромнее. Константин вёл каждодневную кропотливую работу по банковским проектам, а Сергей Антонович — полноценно замещал меня, когда приходилось отъезжать из Лондона «на полевые работы». В дальнейшем он несколько лет сам директорствовал в Европейском банке.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) создан в апреле 1991 года 60 странами и двумя международными организациями для поддержки рыночной экономики и демократии в 30 «странах операций» от Центральной Европы до Центральной Азии.

Президенты банка: апрель 1991 года — июнь 1993 года: Жак Аттали (фр. Jacques Attali); июль 1993 года — сентябрь 1993 года: и.о. Рон Фримэн (англ. Ron Freeman); сентябрь 1993 года — январь 1998 года: Жак де Ларозьер (фр. Jacques de Larosière), сентябрь 1998 года — апрель 2000 года: Хорст Келлер (нем. Horst Keller), июль 2000 года — июль 2008 года: Жан Лемьер (фр. Jean Lemierre); июль 2008 года — по настоящее время: Томас Миrow (нем. Thomas Mirow).

Всего за период 1991–2008 годов ЕБРР обязался выдать странам бывшего социалистического лагеря 41,7 млрд евро для более 2500 проектов, из которых на долю России приходилось до 25% и выше. В настоящее время объём ежегодных вложений ЕБРР составляет от 4 до 5 млрд евро.

Данные из официальной презентации ЕБРР, июнь 2009 года.

Итак, летом 1992 года я вошёл в руководство Европейского банка реконструкции и развития. В банковском штате работали Борис Фёдоров и Андрей Бугров, а возглавлял банк основной автор идеи его создания Жак Аттали. К сожалению, он видел в России прежде всего донора, крупного поставщика ресурсов с миссией облегчения возврата стран Центральной и Восточной Европы в «историческое западноевропейское русло» и не приветствовал быстрое наращивание портфеля российских проектов в отраслях, связанных с высокими технологиями. Основная ставка делалась на использование наших сырьевых, топливно-энергетических ресурсов, и доставшийся мне в наследство российский портфель ЕБРР выглядел соответственно. Я же старался переломить эту тенденцию, привлечь внимание своих коллег к огромному технологическому

потенциалу страны, нарастить объёмы и дифференцировать направления использования банковских средств в России. Перелом стал намечаться ещё при Аттали. При нём, в частности, было принято решение о проведении в апреле 1994 года в Санкт-Петербурге годового собрания Европейского банка, которое стало самым масштабным форумом представителей международного бизнеса в нашей стране. Правда, проходил он уже без Аттали, потому что в банке прошла смена руководства и его возглавил Жак де Ларозьер.

К этому времени мы успели запустить крупномасштабный проект по развитию малого бизнеса в России, на который было выделено 300 млн долларов, и несколько проектов в сфере высоких технологий. К подписанию на петербургском форуме ЕБРР было подготовлено не имеющее аналогов соглашение о предоставлении банковской гарантии Европейского банка под пилотный проект КБ Хруничева по использованию ракет «Протон» для вывода на орбиту западных спутников связи.

С приходом в банк де Ларозьера ситуация изменилась к лучшему, и отстаивать наши интересы стало намного легче. Из всех высокопоставленных западных чиновников и бизнесменов, с которыми довелось работать, Жак не только высочайший профессионал (не зря именно ему Еврокомиссия в разгар нынешнего кризиса доверила возглавить «совет мудрейших» для разработки всеобъемлющего пакета предложений по европейской финансовой реформе), но и человеком, желавшим и способным помочь России в преодолении трудностей переходного периода. Орден Дружбы Народов стал государственным признанием его заслуг. Не только де Ларозьер любил нашу страну, но и его жена Франс, которую, как и Жака, отличали особая внимательность и благожелательность. Когда после общего перелёта, оказалось, что чемодан с вещами моей жены отправился путешествовать самостоятельно, президент ЕБРР предложил своей супруге поделиться с моей гардеробом, дескать, «Дорогая, у тебя ведь так много нарядов!», Франс только посетовала, что не предложила это первой. Моя Елена щедрым предложением не воспользовалась не только потому, что какие-то вещи у неё оставались в Москве, но и потому, что даже при её скромных габаритах вещи Франс ей были явно малы. Франс, кстати, приходится правнучкой пушечному королю, снабжавшему армию Наполеона. И тут можно рассказать одну историю.

Перед поездкой на годовое собрание в Россию де Ларозьер заказал кому-то в музеях Кремля специальное исследование по французским пушкам времен войны 1812 года, которые там хранятся в качестве трофеев. Когда в Москве мы посещали Кремль, я удивился, почему он так внимательно осматривал находившиеся там орудия и при этом что-то сверял по справочнику. Вдруг глаза его зажглись и он закричал: «Франс, я нашёл, нашёл её!» Оказалось, на одной из пушек стояло клеймо завода прапрапрадеда Франс, и он нашёл это орудие по справке, подготовленной музейными работниками. А у них в Европе наполеоновские орудия, оказывается, давно переплавили.

Потом мы с де Ларозьером отправились в Тулу, где на местном предприятии был реализован самый первый проект ЕБРР по программе поддержки малого бизнеса. Руководители компании «Микродин», владевшей тогда ЗИЛом (Дмитрий Зеленин — ныне губернатор Тверской области, Александр Ефанов и Александр Соколов), активно нам помогали, выделив для этой поездки представительские ЗИЛы — на всякий случай два, если, не дай Бог, один по дороге сломается. «Дублёр» не понадобился, но и машина оказалась не слишком удобной. Чтобы войти-выйти из неё, нужно было сначала в полусогнутом положении сделать шаг-другой по салону, но членов советского Политбюро это почему-то не смущало. Возможно, что-то было у них в крови.

В Ясной Поляне, где заночевали, Жак встал раньше других и, отказавшись от машины, пешком отправился на могилу Льва Николаевича. А ведь путь был неблизкий.

В Туле ЗИЛы въехали в огромную лужу, где среди нагромождения ржавых гаражей в одном из них и обосновались первопроходцы на уровне малого бизнеса. Встретил нас потерявший прежнюю работу доктор наук, руководитель малого предприятия, производящего на уникальном оборудовании, арендованном у полузакрывшихся местных НИИ, шлифовальные диски, свёрла и буры с алмазным напылением. Один такой диск, украшенный визитками учредителей тульского первенца ЕБРР и оформленный, как платиновый диск звезды эстрады, я затем подарил Жаку, и он повесил его на видном месте в своём лондонском кабинете.

Де Ларозьер полагал, что на годовое собрание ЕБРР в Санкт-Петербург приедет президент Ельцин. Ведь главы государств, где проводились годовые собрания банка, обычно лично приветствовали их участников. Но Борис Николаевич этого делать не стал, а вместо себя в Питер отправил премьера Черномырдина. Тогда мы с Владом Судаковым придумали выход из положения. Чтобы не обидеть де Ларозьера, Московский Международный Банк приобрёл для него уникальную икону, которую завернули в холстину, что, как нам казалось, было принято на Руси при перевозке святынь, красиво упаковали и набросали проект письма Жаку от БН: пусть, мол, эта святая реликвия (Влад организовал освящение иконы в храме), благословляет ваши, г-н де Ларозьер, добрые дела и помыслы. Икону вместе с ельцинским письмом преподнёс Жаку Виктор Степанович, и она заняла у него почётное место недалеко от «платинового» диска из Тулы. Рад, что вместе с ММБ удалось сделать де Ларозьеру тёплый, трогательный подарок.

Успешному проведению крупнейшего форума ЕБРР в Санкт-Петербурге помогали не только власти, знакомые банки и банкиры, но и питерские друзья — Игорь Борисович Иванцов, бывший (но и сейчас самый что ни на есть настоящий!) морской офицер и активный, социально ответственный бизнесмен, Владимир Васильевич Барканов, возглавивший финансовый комитет питерского заксобрания, и многие другие. Но наиболее весомую помощь в подготовке самого успешного, на мой взгляд, годового собрания ЕБРР оказал Международный Московский Банк и его отделе-



Подпись под фотографией (перевод с англ.): Слева направо: Помощник мэра Санкт-Петербурга с Олегом Прексиным директором от Российской Федерации, Белоруссии и Таджикистана, президентом (ЕБРР) и Бартом ле Бланком (генсеком ЕБРР) проверяют готовность зала заседаний перед официальным открытием (годового собрания).

ние в Санкт-Петербурге. Неслучайно Европейский банк реконструкции и развития вскоре начал переговоры о вступлении в число его акционеров, которые я горячо поддержал.

В результате дополнительной эмиссии акций ММБ (её объём — 68 тыс. акций на сумму 40 млн долл.), доли акционеров в капитале банка распределились следующим образом: Bayerische Hypothek und Vereinsbank — 41 % (прежде 30,5 %), Merita Bank PLC 20,5 % (прежде 27,5 %), Евробанк (Париж) 18,5 % (прежде 10 %), ЕБРР 10 %, Industrial Bank of Japan — 6 % (прежде 12 %) и Сбербанк РФ 4 % (прежде 10 %).

Виталий Буза.
ЕБРР победил IFC. // Коммерсантъ. — 24.02.2000.

ЕБРР до кризиса (1998 года — *прим. авт-сост.*) активно работал с российской банковской системой. Он вложил около 120 млн в акции Автобанка. Кроме того, ему принадлежали акции Инкомбанка и Токобанка. В результате краха этих двух банков ЕБРР потерял свыше \$ 30 млн.

Елена Березанская.
Они возвращаются. // Ведомости. — 24.02.2000.

Когда я уходил из банка в лондонский Центр содействия иностранным инвестициям, доля России в кредитном портфеле ЕБРР превысила 30 %. В стране работала сеть его 11 венчурных фондов с совокупным капиталом в 300 млн долларов. Общее число российских проектов банка уже достигало 200, а их сумма измерялась в миллиардах евро.

Во время подготовки питерского годового собрания ЕБРР мы часто общались и переписывались с В.В. Путиным, поскольку именно его мэр Петербурга А.А. Собчак назначил ответственным от города за проведение этого мероприятия. Владимир Владимирович в то время был заместителем городского головы и отвечал за внешнеэкономическую деятельность. То, что нам всё удалось сделать качественно и в срок, достаточно известно. Но мало кто знает, что во многом благодаря участию в проекте Владимира Владимировича годовое собрание Европейского банка в прямом и переносном смысле заложило фундамент ежегодного Санкт-Петербургского международного экономического форума.

Кстати, Европейский банк, традиционно выпускающий в дни годовых собраний специальную газету для участников, в издании, посвящён-

ном подготовке питерского форума, поместил фотографию основных его организаторов и среди изображённых на снимке в зале заседаний Таврического дворца, за табличкой с надписью «Президент», стоит Владимир Владимирович. Но авторы выпуска, перечисляя сфотографированных, не удосужились уточнить ни его должность, ни имя-фамилию и под фотографией В.В. Путина почему-то значится «помощник мэра Санкт-Петербурга». Прямо скажем, недальновидно.

В подготовку питерского годового собрания наша сторона вложилась на равных с ЕБРР. Официально оно обошлось в 3 млн долларов. Таврический дворец банковскими «квартирмейстерами» был сразу объявлен «единственным приемлемым вариантом», хотя здание обветшало и со времён матроса Железняка там было лишь полторы дюжины телефонных номеров, а банку понадобились сотни. Пришлось спешно проводить в Таврический оптоволоконную связь, ремонтировать помещения, приобретать компьютеры, а да ещё по настоянию банка закупать для VIP-ов, десятки автомашин представительского класса. Владимиру Владимировичу, организовавшему автотендер, удалось «продать» шведов, договорившись о приобретении, насколько помню, 78 тёмно-синих «Вольво-740» по цене 12,5 тыс. долларов за штуку, а Анатолию Александровичу Собчаку — «договориться с таможней». Я был в свежееотделанном итальянцами (после обстрела Белого дома) кабинете Черномырдина, когда за 3 дня до открытия годового собрания раздался звонок Собчака, пригрозившего: отменю форум ЕБРР: если приобретённые под него автомашины не будут немедленно освобождены от ввозных пошлин. В итоге после годового собрания ЕБРР городу досталось неплохое наследство, которым грешно было не распорядиться по-хозяйски. Здание отвели под штаб-квартиру межпарламентской ассамблеи СНГ, а машины разошлись по госструктурам.

Поскольку появились подходящая «площадка» и опыт успешного проведения крупной международной встречи, в сентябре 1996 года, побеседовав с Александром Николаевичем Шохиним, я подготовил проект письма президенту Ельцину с предложением о проведении в Санкт-Петербурге в период белых ночей ежегодного международного экономического форума. Это письмо вместе с Шохиним мы отнесли тогдашнему председателю Совета Федерации Е.С. Строеву, который по совместительству являлся председателем Межпарламентской ассамблеи СНГ. Егор Семёнович письмо прочёл, подписал, отправил Борису Николаевичу и сразу заручился его полной поддержкой. Так, с нашей подачи, собственно, и началась история Международного экономического форума в городе на Неве, который в последние годы собирал по 10 тысяч участников.

Евгений Юрьевич
Ретюнский

В ММБ я чувствовал себя невероятно уютно

В 1988 году я окончил Московский финансовый институт. Тема моего диплома была связана со страхованием. Грешен, за основу я взял диплом Левана Золотарёва на ту же тему, видимо, поэтому на первом этапе судьба наша была похожей. Как и он, я был распределён в Ингосстрах — солидную государственную структуру, а в дальнейшем мы оба работали в Международном Московском Банке.

Однажды сотрудник отдела рассмотрения претензий Витя Климов пришёл на работу и рассказал, что накануне был на презентации, посвящённой открытию нового банка — причём необычного, международного, и, видимо, крутого, потому что в списке совместных предприятий он числился под № 1000. Так в октябре 1989 года я впервые услышал о Международном Московском Банке. На следующий год из Ингосстраха в ММБ перешёл на работу мой коллега Антон Купринов. Сейчас он один из старейших специалистов банка и возглавляет ЮниКредит Лизинг.

В 1990 году я ушёл из Ингосстраха в ЛогоВАЗ, который навеки ассоциируется с именем Бориса Березовского. Я оказался одним из первых принятых в его компанию сотрудников. В нашу задачу входило раскручивать бизнес по реализации автомобилей. В 1991 году компания «ЛогоВаз» первой получила статус официального импортёра автомобилей Mercedes-Benz в СССР. В 1991 году по просьбе АвтоВАЗа и для финансирования его потребностей решено было привлечь крупный по тем временам кредит 20 млн долларов. Я принимал непосредственное участие в переговорах с ММБ о кредите и в его последующем оформлении.

Обращение за кредитом в банк восторга у последнего не вызвало, но он направил отчёт о встрече в Credit Lyonnais: мол, обратились местные дельцы с проектом, а в акционерах у них Andre & Cie. В Credit Lyonnais наше предложение о кредите вызвало интерес — благодаря тому, что одним из иностранных соучредителей ЛогоВаза был швейцарский торговый дом Andre & Cie*.

Оттуда в ММБ пришёл запрос: «Что за кредит? Мы бы в нём поучаствовали». Юрий Николаевич Кондратюк мгновенно изменил к нам отношение, в Credit Lyonnais, Женева ушёл ответ в стиле «не надо, мы сами».

* Andre & Cie в те времена — один из крупнейших в мире трейдеров зерном, кофе и другими биржевыми товарами. — *Прим. авт.-сост.*



Евгений Юрьевич Ретюнский

1990–1994

От эксперта коммерческого отдела до директора направления General Motors ЛогоВАЗ

1994–1995

Эксперт, гл.эксперт управления анализа кредитных рисков Международного Московского Банка (ММБ)

1995–1997

Главный менеджер Санкт-петербургского отделения ММБ

1997–2003

Начальник отдела корпоративных финансов ММБ

2003–2005

Начальник управления клиентских отношений ММБ

2005–2006

Генеральный управляющий (Corporate Banking) ММБ

2007–2008

Член правления ЮниКредит Банка

2008 — наст. время

Заместитель председателя правления Барклайс Банка

Когда все благополучно закончилось, ЛогоВАЗ предложил приобрести сотрудникам банка около 20 автомобилей «Лада» по государственной ещё цене 17 тыс. рублей или что-то около 400 долларов США*. К сожалению, из первой проданной партии почти все машины у их владельцев быстро угнали. Пришлось в 1992 году выделять вторую партию. Помню, что все хотели «74-ю модель», а их отпускали с завода только за подписью чуть ли не В.В. Каданникова (генерального директора — председателя совета директоров ОАО «АвтоВАЗа»).

На РТСБ даже была зарегистрирована одна сделка по продаже советского автомобиля «ГАЗ–3102» на валюту — 10700 долларов. Такой же автомобиль был продан несколькими днями позже за 365 тыс. руб.

Дмитрий Авхименко, Павел Астахов.

Всё будет хорошо. Но водка подорожает. // Коммерсантъ-Daily (Москва).— 02.09.1991.

А тем временем шли переговоры по кредиту. В кабинете Ю. Тверского в Камергерском стулья всегда были расставлены по периметру, вдоль стен, как в детском саду. Юрий Владимирович однажды признался, что при посадке вполборота гости чувствуют себя неуютно и заранее теряют переговорные очки. Борису Березовскому в такой позе тоже было неудобно, но, развернувшись к хозяину, он как всегда бойко доказывал преимущества схемы сделки. Тверской, попыхивая трубкой, вызвал Андрея Тихомирова из отдела рисков и Наталью Александровну Казакову из юр. отдела...

Схему кредита мы разработали в недрах ЛогоВАЗа, её главным преимуществом было то, что она не нарушала закона и выглядела юридически безупречно. Хотя за внешней идиллией чувствовался явный подвох. Как

говорил Ленин, «формально правильно, а по существу издевательство». Недаром Н.А. Казакова, которой нашу схему отдали на экспертизу, ломала голову и причитала: «Не схема, а сплошная чернуха, тихий ужас. Тем не менее ни к чему не могу придраться, всё по закону».

После первого визита Березовского мы ездили в ММБ решать текущие вопросы по кредиту уже с Н.А. Глушковым, который позже проходил по «делу «Аэрофлота»». В конце концов, удалось привлечь ММБ, Промстройбанк, Агропромбанк, Внешторгбанк и Морбанк и собрать первый в пост-

* В августе 1991 года рыночная цена зависела прежде всего от модели автомобиля. Так, произошла стабилизация цен практически на все ВАЗы: на уровне 115–135 тыс. за ВАЗ–2105, 2106, 2107; 130–145 тыс. — за ВАЗ–2108, 2109, 21093. Единственной маркой из этого семейства, на которую продолжался рост цен, была модель ВАЗ–21099 — до 200 тыс. руб. <...>



Член правления Ала Абакумова, заместитель председателя совета Ханну Халттунен.

перестроечной России синдицированный кредит в 20 млн долларов. Самое интересное — сделка закрывалась в августе 1991 года, немного прервалась из-за путча и в итоге была подписана в сентябре. Кредит, кстати, погасили с небольшой задержкой. Иначе я б тут не работал.

После оформления сделки к зданию ЛогоВАЗа на Пречистенке стали подъезжать сотрудники ММБ и банков-участников синдиката, чтобы получить свои «семёрки». Поскольку в 1991 году в Москве были трудности с бензином, каждый привозил с собой канистру для заправки. Все эти

счастливчики, в том числе уровня председателей и зампредов, сидели с канистрами на детской площадке под грибком и ждали, пока мы выпишем справки-счета. Без них машину невозможно было поставить на учёт, поэтому к этим документам относились очень трепетно: мы получали бланки справок-счетов в МВД, причём нам их вручали под расписку чины на уровне генералов.

В ЛогоВАЗе справками-счетами занималась наша сотрудница Лена Заславская — дочка знаменитого социолога, академика Т.И. Заславской. Лена была девушка веселая — уехала в тот день в отпуск в Грецию, оставила все справки-счета запертыми в своём сейфе. Солидные люди приехали с канистрами, а справок-счетов нет. Банкиры возмущены и нервничают. Мы пытаемся сообразить. К счастью, сейф Заславской был не слишком большой. Мы с несколькими коллегами стащили его в подвал и там с помощью лома взломали.

Уйти из ЛогоВАЗа было не столько моим желанием, сколько назревшей необходимостью. В 1993 году по весне подняли импортные пошлины и ввели акциз и НДС на иномарки, что убивало легальных импортёров и развивало серый рынок. Тут — либо тоска, либо нарушать закон. Хотя, может быть, не хватило терпения и умения. В августе 1993-го я по совету Антона Купринова пришёл на смотрины к Юрию Кондратюку, но ответ был: «Мне тут нужны мальчики-девочки, а ты, небось, должности захочешь». Следующий заход был к Юрию Тверскому. «Нам нужны рядовые, а ты с генеральской должности, затоскуешь...» Видимо, заметил, как я частенько приезжал в банк на служебном «Кадиллаке» с водителем, с двухкилограммовым сотовым телефоном, панелькой магнитофона в кармане черной кожаной куртки, небритый.

Огорчился, вернулся в офис ЛогоВАЗа на Тверской, где с Сергеем Медведевым стал убивать время, будущим «мозгом» подразделения рисков ММБ. А в декабре позвонил Антон и сообщил, что из Америки приехала некая Ала Абакумова, а с ней открылась вакансия. Побрился, сменил кожаную куртку и цветную жилетку на костюм, и пошёл на третьи смо-

трины. Бог троицу любит: Але я понравился — не студент, не из госсектора, поварился в коммерческой каше, знал некоторое количество «кидалных» схем, уклонений от налогов и вообще финансовых афер. Как говорил Райкин, «время было мерзопакастное, но рыба в Каме была». Работать было трудно — в первую очередь потому, что не было устоявшихся правил ведения бизнеса, зато интересно, ведь настоящая банковская система только зарождалась. ММБ в бурной стихии российского рынка представлял собой спокойный островок, этакую Швейцарию. Банк не был самым агрессивным и активным на рынке, но зато был самым профессиональным и последовательным в достижении целей. Некоторым он даже казался слишком «совковым», а мне — санаторно-курортным комплексом.

«Чёрный вторник» осенью 1994-го ММБ пережил с хорошей прибылью. Поскольку мы были одним из крупных продавцов-покупателей на банковском рынке, нам политики пытались приписать получение нетрудовых доходов. Но это была настолько очевидная глупость, что контролирующие органы быстро от нас отстали. Межбанковский кризис 1995-го тоже практически нас не задел, банк ничего не потерял. Хотя знающие люди утверждают, что тот первый настоящий кризис начался с технической задержки платежа ММБ.

Осенью 1995 года мне предложили поработать в Санкт-Петербургском филиале ММБ, где с 1994 года поднимали бизнес Дмитрий Мохначёв и Екатерина Балашова. Им удалось разогнать паровоз, мне же оставалось просто «углубить и расширить». Прежде чем соглашаться на предложение, я съездил посмотреть будущие условия работы и быта. Вернувшись, я удивил жену: «Квартиру дают служебную, 180 метров. На обстановку — 25 тысяч долларов». Супруга чуть не в слезы: «За такие деньги 180 метров не обставить». И обставили, и в бюджет вписались. До сих пор сохранилась почти вся та обстановка в квартире № 35 на Литейном, 46.

Питер 1995 года производил угнетающее впечатление: серость, бедность, раздолбанные мостовые. Зарисовка на Садовой улице: монументальное и красивое в стиле модерн здание банка «Балтийский». Перед ним припарковано несколько служебных «Ягуаров». Сам банк и пяточок перед ним были обнесены переносными металлическими заборчиками, за которыми до Невского в одну сторону и до Сенного рынка — шеренги женщин, торгующих лифчиками, трусами, водкой, пивом, сигаретами.

А кто теперь вспомнит, что пробег платежей между Москвой и Питером тогда занимал целых три дня. В Северной столице курсы валют сильно отличались от московских. А главной валютой города считался не доллар, а финская марка.

На финских клиентах я чуть было не совершил большой управленческой и стратегической глупости. В филиале обслуживалось много представительств, навар с них был никакой, а хлопот — много. Ну и возникла мысль: а не выдать ли их из банка каким-нибудь особым тарифом? К счастью, мне вовремя позвонил Пекка Лайтинен: «Зачем торопиться? Чем они мешают?»

Подожди, скоро всё изменится». Ничего не делать оказалось проще, и скоро финские предприниматели и компании в массовом порядке устремились в Санкт-Петербург делать бизнес, и многочисленные представительства активно заработали. Ожились строительные компании, пошла торговля. Неплохую прибыль нам приносили даже такие в то время экзотические фирмы, как Lindström с её чисткой и прокатом ковриков для офисов.

К своему стыду за всё время работы в Санкт-Петербурге я так ни разу не побывал в Русском музее. В Эрмитаже бывал в основном по делу, они были наши клиенты. Мы спонсировали реставрацию «Данаи», немного даже консультировали их финансистов. Забавно было видеть главного бухгалтера Эрмитажа в комнате, больше похожей на запасник, сидящей за резным дубовым столом эдак XVIII века.

В питерском филиале я проработал с 1995 по 1997 год. Если отправлял меня в Санкт-Петербург В.Б.Судаков, то вернулся я, когда председателем уже был В.В. Геращенко. Забавно было видеть его в кредитном комитете. Рассматриваем кредит Архангельскому ЦБК. Иностранцы члены комитета в сомнениях — то не так, это не так. А речь идет всего о 4 млн долларов. Для привыкшего в Госбанке СССР и ЦБ РФ к миллиардам Виктора Владимировича это смешная сумма. Он молчит и откровенно скучает. Наконец все высказались и смотрят на председателя. Надо сказать, что иностранцы его уважали и боялись. Я сижу на другом конце стола. «Геракл» меня спрашивает: «Евгений Юрьевич, они деньги отдадут?» Я говорю: «Отдадут, Виктор Владимирович». Он вздыхает: «Ну и хорошо, давайте одобрим». Когда акционеры начинали мелочиться на ровном месте, Геращенко чувствовал себя особенно неловко. Ему претил западный консерватизм с его постоянным параличом воли, когда никто не может ничего решить или взять на себя ответственность.

После возвращения из Санкт-Петербурга меня поставили перед выбором: либо продолжать работать на клиентском направлении, либо заниматься инвестиционно-банковским. Где-то бушевал азиатский кризис, но Россия ещё не утратила привлекательности для инвесторов. Юрий Кондратюк посоветовал выбрать инвестиционно-банковское направление. И только я начал въезжать в тему, как грянул 1998 год. С весны стали закрываться лимиты, сворачивать активность инвесторы, в июле стали задерживать платежи многие «столпы» типа МЕНАТЕПа, «Империала» и СБС-Агро.

Вскоре после дефолта августа 1998 года Геращенко позвали в ЦБ разруливать последствия кризиса. В октябре на место председателя правления заступил Илкка Салонен. В один из дней Илкка решил обсудить, что и как делать дальше, для чего пригласил нас, средний менеджмент, в сауну на 5-й этаж. Туда приехал и Геращенко. Мы все сидим голые, в полотенцах. Виктор Владимирович один в костюме, злой, кроет последними словами банкиров-олигархов. «Я им говорю — ведите себя правильно. Кризис всё равно когда-то закончится, а вас будут по всему миру гонять». Мне кажется, Геращенко сыграл большую роль в том, что некоторые бан-



«Геракл» меня спрашивает: «Евгений Юрьевич, они деньги отдадут?» Я говорю: «Отдадут, Виктор Владимирович!»

киры и предприниматели повели себя тогда более-менее порядочно.

И ещё одно воспоминание о Геращенко. Спустя годы, приехав на 15-летний юбилей банка, Виктор Владимирович со своим характерным прононсом произнёс небольшое приветствие. «Принято считать, — обратился он к собравшимся, — что я был отцом-основателем этого банка. Так вот, это не так. Я был тем человеком, который держал свечку и говорил, что презерватив здесь не нужен».

Оживление началось не сразу. До конца 1998 года всё выглядело безнадежно. Весь 1999-й я помогал реструктурировать нашу задолженность перед зарубежными банками.

В 2000-м мы начали рекапитализацию, которая завершилась в 2001 году. Весной немецкий акционер Bayerische Hypo- und Vereinsbank дал деньги, и тут же подоспело слияние с Банком Австрия. Началось долгое бодание с его председателем Михаэлем Францем за то, как должен называться объединенный банк. Тогда же с подачи Стаса Илюхина, главного юриста Банка Австрия, была придумана схема, как при объединении выплатить акционерам излишний капитал без налогов. После нашего слияния ЦБ, для того чтобы ликвидировать лазейку, решил изменить соответствующую инструкцию, которая «писалась не для нас».

В целом, слияние прошло мягко, гладко и без проблем. А главное — юридически и экономически грамотно. Удалось избежать и серьезных потерь в кадровом составе.

Большую роль во всех процессах сыграл уже упоминаемый председатель совета директоров ММБ Петер Кёлле. О нём можно романы писать и фильмы снимать — легендарный человек. Хотел бы вспомнить один связанный с ним курьёзный случай. В марте 2002 года в Ханты-Мансийске проходила конференция по инвестициям в нефтегазовую и лесную отрасли. Поражала прекрасная организация: в каждом ряду гардероба вместо медлительных пенсионеров поставили шустрых девушек, которые выдавали гостям специальные пакеты, куда те клали шапку, шарф и перчатки. Потом пакет вешали на крючок вместе с верхней одеждой. Тут же участникам мероприятия вручали фирменные пакеты с материалами конференции, фотоальбомом с видами Ханты-Мансийска и сувенирами.

После конференции разлетались по разным городам и странам чартерными рейсами. Петер Кёлле во время полёта в Германию вдруг выяснил из разговоров с соотечественниками, что почему-то только ему как особо почётному гостю подарили два пакета. Во втором оказалась дорогая меховая шапка. Кёлле даже её надел, чтобы покрасоваться. Каково же было его разочарование и удивление, когда немцы убедили его, что он всего лишь утащил из России чью-то чужую шапку. Кёлле привёз эту

шапку из Германии, а наши сотрудники отвезли её в ханты-мансийское постпредство в Москве. Пропавшая шапка нашла своего хозяина.

В феврале 2003 года я отдыхал с семьёй на Кубе. Звонит Тверской и предлагает возглавить управление клиентских отношений. Думал, по-моему, несколько секунд. А уже в Москве Юрий Владимирович припомнил: «Ты уж не обижайся, что в своё время я не хотел брать тебя на работу. Время такое было».

Мне часто приходилось слышать жалобы на нерешительность Тверского. Даже молодёжь, которая в 1993 году ушла в ОНЭКСИМ, упрекала его в том, что он консерватор. На самом деле Юрию Владимировичу на протяжении многих лет удавалось придерживаться определённой стратегии и линии поведения, вполне успешной, как оказалось. Ещё в 1991 году банк поразил меня своей порядочностью, нравственным отношением к делу и людям, справедливостью. Такой подход был мне по душе, поэтому я чувствовал себя невероятно уютно.

Вот эти принципы и уют пытаюсь с осени 2008 года воссоздать в Барклайс Банке, Москва.

Иван Анатольевич
Розинский

Банк казался хрустальным замком на горе, вокруг которого бушевал шторм

Мой карьерный рост проходил параллельно истории становления и развития Международного Московского Банка. В 1993 году я пришёл в управление проектного финансирования ММБ практически сразу же после окончания МГУ и с тех пор я не расстаюсь с банком уже почти 15 лет. Тем не менее попал я сюда совершенно случайно. Производился активный набор специалистов, более или менее сносно владеющих финансовой терминологией — в стране была катастрофическая нехватка квалифицированных кадров. Поэтому на собеседовании в ММБ я оказался в рядах в основном выпускников Финансовой академии и МГИМО. Моё экономическое образование, полученное в МГУ, несколько отличалось от тех знаний, которые получили мои конкуренты. Однако результаты письменного теста, который я писал вместе с ещё 30 претендентами, оказались убедительнее, чем у многих. Пусть я до этого и платежки в глаза не видел, но на работу меня взяли на одно из самых престижных и интересных направлений — в управление проектного финансирования.

Времена были сумасшедшие — в 90-е годы лихорадило всех и вся. Однако оказавшись в Международном Московском Банке, я вдруг почувствовал себя так, будто очутился на «территории добра». Банк казался хрустальным замком на горе, вокруг которого бушевал шторм. Это может звучать абсурдно, но ММБ в ту непростую эпоху умудрялся жить по собственным правилам, выжить по которым за его стенами было бы невозможно. У нас никогда никто ни на кого не кричал, коррупция будто обходила организацию стороной, кредиты давались не под влиянием каких-то субъективных обстоятельств, а исходя из правильного понимания того, как это должно происходить. Институциональный зонтик, созданный иностранными акционерами, позволял и на работе оставаться хорошим человеком. И для меня, как для многих моих коллег, это стало определяющим на всю жизнь.

Управление, в котором я работал, было тогда ключевым. ММБ вообще создавался как банк проектного финансирования. Организация должна была брать деньги на Западе для финансирования точечных проектов совместных предприятий — то есть работать в новом институциональном сегменте советской экономики. И всё. Не предполагалось даже, что структура будет работать с госорганами, крупными советскими компаниями — для этого в СССР существовали Внешэкономбанк и ему подобные государ-



Иван Анатольевич Розинский

1993–1994

Специалист управления проектного финансирования и кредитования Международного Московского Банка (ММБ)

1994

Эксперт управления проектного финансирования и кредитования ММБ

1994–1995

Главный эксперт управления проектного финансирования и кредитования ММБ

1995–1996

Начальник отдела управления клиентских отношений ММБ

1996

Начальник отдела корпоративной клиентуры №3 управления клиентских отношений ММБ

1996–1997

Начальник отдела корпоративной клиентуры №3 управления клиентских отношений, заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

1997–2001

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

2001–2002

Генеральный управляющий, начальник управления клиентских отношений ММБ

2003–2007

Член правления ММБ

2007–2009

Член правления ЮниКредит Банка

ственные банки. Эта идеология и легла в основу при создании управления проектного финансирования. Однако спустя год, в 1994 стало понятно, что ситуация изменилась. И хотя мы долго не хотели признавать очевидного, наша специализация вдруг оказалась совсем не актуальной. Банку пришлось перестраиваться на работу с обычными предприятиями, лишь бы они имели понятный источник погашения кредита. А так как ММБ работал практически исключительно с валютой, то основными нашими клиентами стали компании-экспортёры.

Масштабы российской экономики середины 90-х годов сравнивать с сегодняшними не приходится. Тогда мы выдачу каждого кредита отмечали всем управлением, как праздник — настолько редкое это было событие. Да и размеры выдаваемых кредитов были не те, что сегодня — 2–3 млн долларов. Выше потолка в 9 миллионов мы прыгнуть не могли. В марте 1995 года председателем правления нашего банка стал Виктор Геращенко. Личность руководителя, конечно, всегда накладывает свой отпечаток на то, что происходит в любой организации. При том, что бизнес-модель осталась прежней, что-то в ММБ поменялось. Его приход совпал с общим ухудшением ситуации в экономике, поэтому главной задачей, которую ставил Геращенко, безусловно, было не развитие, а минимизация потерь. В период кризиса 1998 года я занимал должность уже замначальника управления клиентских отношений. И надо сказать, что буря нас практически обошла стороной. Мы смотрели телевизор, слушали радио, однако до нас доносились лишь отголоски того хаоса, который царил за стенами ММБ. Стали «тихой гаванью» мы и для наших клиентов, многим с помощью банка удалось благополучно пережить тяжёлые времена. В этой связи вспоминается история с одним кредитом, который мы выдали 22–23 августа 1998 года, то есть буквально в самый разгар кризиса. Причём дали его в долларах (10 млн долларов), да ещё и сроком на 5 лет. Клиентом был АО «Соликамскбумпром». Деньги были выделены под конкретный проект — внедрение принципиально новой технологии производства газетной бумаги с использованием, так называемой термомеханической массы. Новая технология позволила комбинату сократить потребление древесины и в то же время повысить качество газетной бумаги. Было приобретено современное импортное технологическое обо-

рудование для осуществления этого проекта.

Второй памятный случай, который я хотел бы вспомнить, произошёл несколько позже — в 2000 году. ММБ выдал один из первых рублёвых



Председатель совета директоров Петер Кёлле, Илкка Салонен, Иван Розинский.

кредитов на 5 лет «Северстали». Нашим «ноу-хау» — плавающей ставкой, нынче никого не удивишь, а тогда мы были пионерами.

После кризиса 1998 года председателем правления банка стал Илкка Салонен. И, можно сказать, что в жизни банка начался новый этап, связанный с рекапитализацией, которая оказалась долгой и мучительной. Убедить акционеров увеличить капитал удалось лишь спустя год, осенью 1999-го.

Ключевых вех в последующей истории ММБ две — объединение с Банком Австрия и вступление в Группу ЮниКредит. Между

этим событиями можно провести некую параллель. Но если в 2001 году мы были принимающей стороной, поэтому вливание новой структуры пережили сравнительно легко, то в 2007 году ММБ уже пришлось самому входить в большую международную банковскую группу. Однако какую бы роль ни играл в этих процессах банк — главную или второстепенную, вывод можно сделать один: банку в обоих случаях приходилось существенно меняться. Вообще это было необходимо делать постоянно. С приходом Салонена банк выбрал новые акценты, начал активно заниматься розницей и приступил к развитию региональной сети. И мне посчастливилось в этом поучаствовать. Когда мы начали этот процесс, у ММБ был единственный филиал — в Санкт-Петербурге. Вот тогда и был придуман механизм, который с минимальными затратами позволил нам продвигаться в регионы: стали открывать нечто среднее между представительством и филиалом. Тогда мы назвали эту форму региональным офисом. Юридически получалось, что это представительство, но обладающее достаточными полномочиями, чтобы банк мог эффективно присутствовать в регионе. После получения некоторого опыта мы преобразовали несколько наиболее успешных представительств в филиалы. Первые два подобных офиса были открыты на Урале — в Перми и Екатеринбурге, вторая пара на Волге — в Самаре и Нижнем Новгороде. Последний филиал, который я запустил перед уходом на повышение, был открыт в Челябинске. После этого в 2003 году я стал членом правления банка.

Сейчас я курирую направление «риск-менеджмент», которое в банке занимает одно из главных мест. И в этом отношении ММБ всегда руководствовался идеологией «правильного» банка. У нас изначально было преимущество, которое заключалось не только в доступе к относительно дешёвым зарубежным источникам рефинансирования, а в репутации банка, зарекомендовавшего себя консервативным кредитором. Поэтому даже в 90-е годы году мы не гнались за количеством выданных кредитов, а стремились качественно их оформить. Зато потом практически не приходилось «выбивать» кредиты из должников. К примеру, в 1993 году ММБ удовлетворил

всего 10% поданных заявок. Ситуация с массовыми невозвратами в стране подтвердила правильность нашей тактики такого жёсткого отбора.

Вся система управления рисками в банке была сформирована на основе лучших международных стандартов. С одной стороны, наша структура анализирует, оценивает и даёт рекомендации кредитному комитету. А с другой — она подчинена независимому члену правления, который не связан с бизнес-подразделениями. Полномочия у него достаточно велики, например, право вето в отношении любых решений кредитного комитета. Правда, применять его приходится довольно редко, поскольку вся предварительная работа позволяет выявить и отсеять неадекватные опасные операции. В оценке рыночных рисков принцип другой — лимитный. Менеджер устанавливает «коридор» возможностей, и дилер работает в его пределах. Отдел операционных рисков в банке появился в 2003 году, и его задача заключается в согласовании множества внутренних документов. Кроме того, изучая бизнес-процессы, специалисты отдела могут давать рекомендации о том, как лучше и правильнее было бы их выстроить.

К 2007 году структура управления кредитным риском была реорганизована путём создания подразделений, специализирующихся на определённых группах отраслей и секторах экономики, что позволило значительно углубить знания наших специалистов. И ещё одно новшество — в ЮниКредит Банке были введены должности региональных менеджеров по управлению рисками.

Следует рассказать ещё об одном из моих любимых направлений, которое я сейчас курирую в банке, — благотворительность. Так уж сложилось исторически, что у нас в банке быть хорошим не опасно, а почётно. И это формирует определенный менталитет. Мы всегда исходили из принципа, что делать добро — одна из естественных потребностей человека. И задача ЮниКредит Банка, бывшего Международного Московского Банка, — создать для своих сотрудников максимально благоприятные условия для её реализации. Корневой элемент нашей системы — корпоративная благотворительная программа для работников, принявших решение сделать пожертвование. Со своей стороны банк удваивает сумму, вкладываемую сотрудником. На сегодня у нас в этой программе участвует больше 20% членов коллектива, что на фоне 4–5% в других финансовых структурах выглядит впечатляюще.

Благотворительные взносы делаются в совершенно разных направлениях. Это и помощь детским домам и инвалидам, это поддержка талантливых ребят, наконец, выделение средств приютам для бездомных собак. Но об одном интересном проекте, осуществляемом силами руководителя Пермского филиала Александра Ситникова, мне бы хотелось остановиться особо. Наши уральские коллеги пытаются спасти от исчезновения маленький городок Чердынь на севере Пермского края. Это одно из самых старых на Урале поселений, которое оказалось фактически «обескровленным» в XX веке. Молодежь покидала город и он практически вымирал.



Заседание
правления. Иван
Розинский,
Дмитрий
Мохначёв, Ирина
Виноградова.
Январь
2005 года.

Поэтому было решено попытаться создать в Чердыни мемориальный центр и очаг высшего образования. Договорились с одним из наших клиентов, скинулись, и теперь на собранные деньги в городе создаётся филиал вуза, который будет готовить молодых людей по специальности «экономика туризма», то есть кадры для развития той отрасли, которая способна спасти город от исчезновения.

Инициаторы проекта и спонсоры ЮниКредит Банк (ранее — Международный Московский банк) и ОАО «Соликамскбумпром» поставили перед собой цель — превратить через шесть-восемь лет Чердынский район с его уникальными историко-архитектурными памятниками в Мекку для туристов. Это позволит не только сохранить исторические достопримечательности города, но и возродить Чердынь из забвения, создав туристическую инфраструктуру, отвечающую современным требованиям. <...>

Глава администрации Чердынского района Юрий Лопарев сообщил, что «в проекте развития района на ближайшие несколько лет определена вполне конкретная цель — довести количество туристов, посещающих исторические памятники Чердыни, до 150 тысяч человек». При этом местный бюджет может существенно пополниться за счет туризма. Например, в 2008 году администрация района планирует получить 1 млн руб., а уже в 2010-м — 5 млн рублей. Развитие инфраструктуры также будет способствовать увеличению рабочих мест в городе. Сейчас в культурно-туристической отрасли Чердынского района заняты чуть более 100 человек, однако, согласно проекту развития, к 2010 году в туризме будут заняты около 500 человек. <...>

Спонсоры взяли на себя обязательство финансировать образовательный процесс в течение шести лет обучения (два выпуска полностью с 1-го по 5-й курс, и следующих студентов на тот срок, который попадает в шестилетний период) — порядка 10–15 тысяч долларов США в год с каждой стороны. В дальнейшем, в соответствии с планами инициаторов проекта, в Чердыни должен быть открыт филиал вуза.

Из 22 абитуриентов в «пилотный» поток студентов попали 12 человек, в сентябре прошлого года они благополучно приступили к постижению премудростей туристического менеджмента. <...>

Чердынь станет Меккой для туристов. // Пермские новости. — 08.02.2008.

Мне повезло, что весь свой карьерный путь я прошёл в одном банке. Наш банк особый. Если проводить аналогию с повседневной жизнью, то кому-то приходится драться в подворотне, бороться за выживание, а кому-то предоставляется возможность спокойно учиться в музыкальной школе. Так вот, у ММБ было счастливое детство. Многие из моих коллег предпочли большие деньги душевному комфорту и сейчас работают в агрессивных банках. Я сделал иной выбор.

Александр Андреевич

Скокан*

Я до сих пор с удовольствием вспоминаю наше сотрудничество

Международный Московский Банк и наше бюро — ровесники: обе организации были созданы в 1989 году. Именно тогда мы — шесть молодых архитекторов — образовали товарищество с ограниченной ответственностью. Нам предложили заняться реконструкцией территории исторического центра города: между Кропоткинской (сейчас Пречистенской) набережной Москвы-реки и улицей Остоженка, растянувшейся меж Садовым и Бульварным кольцом.

Это было первой работой коллектива, отсюда возникло и название Бюро. В течение первых лет мы занимались, в основном, проектированием объектов в этом микрорайоне. Остожье — район с богатой историей и множеством памятников архитектуры. Работа началась с серьёзного исторического обследования. И оказалось, что раньше москвичи жили жизнью куда более полной и насыщенной, чем многие из нас представляли. На Остоженке в начале XIX века имелась, к примеру, своя публичная картинная галерея, математическое и хоровое общества, попечительское заведение, ведающее отправкой детей на курорты, а школ, детских садов и торговых точек было в три-четыре раза больше, чем сейчас. Читались законы добрососедства. И если англичанин считал дом своей крепостью, москвич то же самое мог сказать про свой запирающийся на ночь двор, охраняемый суровым дворником. На этой территории располагались сразу два монастыря — Зачатьевский и Старо-Алексеевский, дворянские усадьбы знаменитых московских жителей. Мы понимали: строительство здесь новых зданий и реконструкция старых должны вестись с ювелирной точностью, чтобы ничего не испортить. Нам хотелось, чтобы, приходя на Остоженку, люди попадали в объятия старой Москвы.

Работа над проектом здания Международного Московского Банка началась в 1992 году. И этот заказ стал для нас самым значительным проектом, по сути, «входным билетом» в архитектуру столицы.

В то время на месте, где сейчас стоит банк, был пустырь. А у нас был план, согласно которому на Пречистенской набережной должно было быть построено общественное офисное здание. И поэтому, когда поя-

* Член-корреспондент Российской академии архитектуры и строительных наук (РААСН), Академик Международной академии архитектуры (ИАА), лауреат Государственной премии России, Заслуженный строитель Москвы, член правления СА России, член правления СМА.



Александр Андреевич Скокан

1989 — наст. время
Главный архитектор АБ «Остоженка»

вились три симпатичных человека (Вячеслав Судаков, Юрий Кондратюк и Юрий Тверской), оказавшиеся представителями ММБ, и поинтересовались, нет ли на нашем участке работ места, которое могло бы подойти для банка, мы ответили, что есть.

Сейчас, наверное, всё это кажется смешным: в наше время любой скажет, что так просто в центре Москвы даже клочка земли не получишь. А тогда, в начале 90-х годов, всё решалось достаточно просто. Мы показали этим милым людям свободное место под деловой центр на набережной и предложили: «Почему бы там не построить банк?» После всех согласований с городскими властями они снова появились у нас и объявили о том, что эта земля отныне принадлежит их организации, а первую стадию проекта ММБ готов поручить нашему бюро, что, по-моему, было вполне естественно.

Работа предстояла непростая: здание Международного Московского Банка должно было стать первым зданием коммерческого банка, построенным в новой России. Причём весь накопленный до Октябрьской революции опыт, был безнадежно утерян. Всё, что строилось в советское время — это сберкассы или же какие-то безликие финансовые учреждения. Тогда казалось, что на нас возложена особая миссия: этот проект, как нам верилось, должен был стать воплощением прерванной на 80 лет традиции.

На первых эскизах банк представлял собой эдакое помпезное монументальное здание, отчасти напоминавшее сооружения начала XX века. С небес на землю нас спустил специально выпущенный правлением банка меморандум, в котором руководство призывало вернуться к более современным тенденциям. Тогда коллектив воспринял это как вторжение в наши авторские права. Однако теперь-то я могу сказать, что ничего кроме благодарности за такое возвращение к реальности не испытываю.

Дальнейшая работа пошла уже без каких-либо конфликтов. И поскольку, повторяю, и в России, и у нас тогда не было опыта проектирования банков, в качестве консультантов мы пригласили финских коллег-архитекторов во главе с Юхани Палласмаа (архбюро J. Pallasmaa, Davidson & Lindeberg), с которыми и начали работу над проектом.

Основой нашей идеи стал образ здания-корабля. Однако само по себе название «корабль» появилось гораздо позже, когда строительство было почти закончено. Однажды, выйдя на террасу, откуда открывается прекрасный вид на Москву-реку, у всех вдруг спонтанно возникло ощущение того, что мы — на палубе лайнера. И металлические оттяжки, и нависающая крыша всё это вызвало живые непосредственные ассоциации с водными просторами. Тогда и родилась мысль о том, что наше детище — не просто банк, а именно дом-корабль, который плывёт вдоль реки. Надо сказать, что некоторые ребята поняли эту идею буквально и,



Владислав
Судаков,
Александр
Скокан, Юрий
Тверской и Юрий
Кондратюк.
Ноябрь 1992 года.

когда мы вступили в стадию оформления интерьеров, даже притащили штурвальное колесо, которое хотели установить в холле. Раз, дескать, корабль, то у президента должен быть штурвал, которым он будет рулить и управлять.

Надо сказать, что в процессе строительства не обошлось без казусов. Когда здание было практически готово и мы приступили к оформлению кабинета президента банка и зала правления, которые выходят на террасу, руководство высказало пожелание, чтобы в довольно-таки высоком парапете мы сделали дырку

вроде балкона: мол, когда сидишь в кресле, не видно реки. Но поскольку здание уже было готово, считая, что его облик был уже вполне законченным, мы стали сопротивляться: мол, никак нельзя. Точку в споре поставил один мой умный коллега-архитектор, который объяснил мне: «Знаешь, иногда нужно пойти навстречу заказчику. Потому что это может пойти архитектурному облику даже на пользу».

Как оказалось, он был прав. Мы тогда сделали в парапете такую выемку, через которую открывался вид на Москву-реку, сконструировали стеклянное ограждение, и все в результате вроде бы должны были остаться довольны. Но не тут-то было! Опять пришли энтузиасты из банка и спросили, а нельзя ли такую же штуку сделать с другой стороны, там где зал правления — ведь и там парапет закрывает обзор. И тогда я понял, что мы «попали». Просто иногда люди думают, если что-то изменил один раз и стало лучше, то, если сделать это ещё раз, будет лучше в два раза. Я никак не мог объяснить заказчикам, что один раз — это хорошо, а два — уже не очень.

Во время разговора с В.Б. Судаковым, тогдашним председателем правления банка, вдруг меня осенило. Я посмотрел на его костюм и сказал: «Вячеслав Борисович, вот у вас слева на пиджаке один карман, а в кармане платок. А представьте, что у вас на пиджаке было бы два кармана и два платка». Он тут же ответил: «Я всё понял». Больше этот вопрос никогда не поднимался.

Вообще, надо сказать, что отношения с руководством ММБ у нас сложились дружеские и очень корректные. Я до сих пор с удовольствием вспоминаю наше сотрудничество.

Здание Международного Московского Банка уже много лет не сходит с уст в спорах о том, какой должна быть современная архитектура. По мнению многих коллег по цеху, оно очень хорошо вписалось в историческую городскую среду. Неспроста в 1997 году здание в результате опроса 42 экспертов, архитекторов и архитектурных функционеров, было признано наиболее интересным произведением на выставке-конкурсе



Закладка капсулы в фундамент здания строящегося здания.
11 ноября 1992 года
Евгений Козлов,
Владислав Судаков, Инесса Карлова,
Александр Скокан

«Московский рейтинг. Лучшее в архитектуре 1987—1997 годов». Кстати, в окончательный список победителей конкурса не вошло ни одно сооружение, финансировавшееся московским правительством, построенное в так называемом московском стиле, активно насаждаемом московскими властями.

А в 1996 году мы получили Государственную премию.*

Этот проект до сих пор ставят в пример в различных дискуссиях: ведь впоследствии в архитектуре Москвы стал преобладать так называемый лужковский стиль, когда в центре города было признано необходимым и единственно правильным строить эклектичные здания, некие поделки под старину. Нам кажется, что наш дом-корабль какой-то своей чистотой, тем, что не выбивается из городского контекста, наглядно демонстрирует иной подход к городскому строительству. Я считаю, что, несмотря на бурные архитектурные споры, здание Международного Московского Банка являет собой яркий образец этого альтернативного подхода, став уже давно лучшим аргументом в любой дискуссии.

* Указом Президента РФ № 779 от 27 мая 1996 года руководителю авторского коллектива Александру Андреевичу Скокану, архитекторам Раису Суфияновичу Баишеву, Аки Давидссону, Валерию Константиновичу Канышину и Юхани Палласмаа за здание Международного Московского Банка на Пречистенской набережной в Москве присудили Государственную премию Российской Федерации. А. Давидссон и Ю. Палласмаа стали первыми в Финляндии лауреатами этой премии.

По мнению известного историка архитектуры, вице-президента Российской академии архитектуры и строительных наук А.В. Иконникова, здание ММБ вполне можно включить в десятку лучших построек мира за 1995 год. Президент Академии архитектуры и строительных наук А.П. Кудрявцев: «Посмотрите здание Международного Московского Банка на Кропоткинской набережной в Москве. Его возведение в начале 90-х годов обозначило направление, которое можно назвать вписыванием современной архитектуры в городскую среду. Оно стало главенствующим на сегодня в архитектуре России. Это сохранение своеобразия российского города при многообразии языка современной архитектуры». — *Прим. авт.-сост.*

Сергей Владимирович

Тропин

Экономист на все руки

Первые шаги в банке. Первые шаги банка.

Международный Московский Банк был основан в 1989 году в соответствии с постановлением Совета министров СССР № 748. Подписали его председатель СМ Н.И. Рыжков и управляющий делами СМ М.С. Шкабардня. На постановлении стоял гриф «Не для печати».

До создания ИМБ, как тогда сокращённо назывался ММБ (от английского International Moscow Bank), ни один коммерческий, точнее негосударственный, банк не занимался напрямую международными расчётами. Все такие операции выполнял Внешэкономбанк СССР. В стране не было необходимой законодательной базы для создания коммерческого банка международного класса. Только на уровне Совета Министров можно было решить вопрос о допуске банка к операциям с иностранной валютой, включая валютный дилинг на международных рынках, о развитии прямых корреспондентских отношений с зарубежными банками, о применении в банке международной системы бухгалтерского учёта и т. п. Устав ИМБ, в котором впервые в стране были решены многие правовые аспекты участия коммерческих банков в обслуживании внешнеторговых расчётов, финансирования внешней торговли, привлечения ресурсов с международных рынков, а также участия иностранного капитала в создании банков на территории России — в ту пору ещё СССР, стал образцом для учредителей аналогичных банковских структур. Опыт ИМБ использовался также при разработке российского банковского законодательства. Неоценимый вклад в разработку всех этих документов внесла Юлия Васильевна Балашова, работавшая тогда в Госбанке СССР.

В Международный Московский Банк я пришёл в 1990 году совершенно случайно. Закончив в начале 80-х годов Институт стран Азии и Африки при МГУ и защитив там же кандидатскую по экономике развивающихся стран, я не предполагал, что когда-то буду связан с практической работой в финансовой сфере. Тогда же, желая построить свою собственную судьбу без возможных намёков на «административный ресурс» любимого мною отца (он был проректором МГУ по международным связям), я покинул свою альма-матер и устроился на работу в малоизвестное исследовательское учреждение международного профиля, где и встретил перестройку. Появление новых хозяйственных структур пробудило во мне предпринимательские амбиции: появились мысли создать кооператив по сбору и рас-



Сергей Владимирович Тропин

1990–1991

Главный эксперт управления клиентских отношений и кредитования Международного Московского Банка (ММБ)

1991–1994

Помощник председателя правления ММБ

1995–1997

Старший менеджер отдела экономических исследований ММБ

1997–2003

Старший менеджер, начальник отдела стратегического планирования и развития ММБ

2003–2009

Директор департамента маркетинга и коммерческого планирования ММБ/ЮниКредит

2009 — наст. время

Советник правления по экономическим вопросам ЮниКредит Банка

пространению справочно-аналитической информации о существующих и новых хозяйствующих субъектах (тогда практически не было подобной информации в том виде, в котором она была востребована в новой — рыночной — среде). Поступали также предложения от старых знакомых поучаствовать в создании новых компаний и организаций. Возникали и другие идеи, пока один из товарищей не пригласил меня в ММБ. Сейчас, оглядываясь на почти 20 лет, отданных ММБ и ЮниКредит Банку, я с гордостью могу сказать, что все мои достижения в стенах этого уважаемого учреждения — плод моих собственных достоинств и недостатков без опоры на какие-либо «административные ресурсы», хотя воспитание, полученное в семье тоже, надеюсь, сыграло свою положительную роль. Ну, и конечно, сама работа среди высочайших банковских профессионалов, постоянная вовлечённость в процесс непрерывного образования помогли впитать невероятные объёмы новых знаний и опыта.

Итак, 1 ноября 1990 года — незадолго до того дня, когда банк открыл счёт первому клиенту и начал полноценное проведение операций — я вышел на работу в качестве главного эксперта управления клиентских отношений и кредитования клиентуры, которое возглавлял Юрий Владимирович Тверской. Незадолго до этого акционеры утвердили Юрия Владимировича членом правления банка, а впоследствии ему предстояло стать зампредом, а потом и председателем нашего правления. В управлении в ту пору трудилось всего четверо сотрудников. Позже штат немного расширили — до 5–7 человек. За прошедшие годы из того компактного подразделения выросло несколько департаментов, специализирующихся на разных услугах

и на работе с разными клиентскими сегментами, с общей численностью более 150 сотрудников только в Москве, не считая филиалов и представительств по всей стране.

Мне была поручена работа по изучению формирующегося рынка и выявлению потенциальных клиентов (фактически — маркетинговые исследования). Как я уже сказал, практической работой с клиентами банк тогда ещё не занимался — весь коллектив готовился к началу активной деятельности. Уже тогда банк проявил свои основополагающие принципы — основательность и ориентированность на клиента. Было установлено, что мы откроемся для клиентов только тогда, когда к этому будут полностью готовы и наши сотрудники, и все наши системы, чтобы потом не краснеть: «Ой, извините, это у нас пока не работает, как вам открыть счёт, мы пока не знаем, а этот специалист ещё не все умеет». Приходившие новые сотрудники отправлялись на многомесячные стажировки в европейские банки-

акционеры. Решались вопросы выбора и монтажа лучших банковских ИТ-систем. В тот же период шло оборудование помещений в Камергерском переулке. Там был сделан великолепный ремонт (евроремонт, как сказали бы сейчас), и я хорошо помню свои впечатления от увиденного. Я был потрясён качеством интерьеров и современной деловой «фирменной» мебели — для человека, выросшего в условиях «развитого социализма», всё было в диковинку.

Чуть позже произошёл один курьёзный случай. Как-то по телевизору, смотря какую-то криминальную драму, я с удивлением узнал в демонстрируемых интерьерах знакомые помещения банка. По сюжету фильма, их занимали какие-то «новые русские» с не сулящими ничего хорошего тяжёлыми взглядами. В зале, где потом проходили заседания нашего правления, заседал некий «босс преступной группы». Ошибиться я не мог — слишком очевидны были детали. На следующее утро я поделился впечатлениями с председателем правления. Владислав Борисович Судаков недоумевал. Для меня всё осталось загадкой — до сих пор не могу представить, кто успел так предприимчиво сдать в аренду киношникам наше здание, буквально накануне нашего переезда сюда.

Помимо подготовки кадров и материальной базы банка в тот подготовительный период была проведена колоссальная работа по созданию собственной нормативной базы. Интеллектуальным двигателем всей этой работы стала Наталия Александровна Казакова. Перед приходом к нам Наталия Александровна была уже на пенсии, а до этого работала во Внешторгбанке СССР (ВТБ), который потом стал Внешэкономбанком СССР (ВЭБ), а потом был реинкарнирован — снова под именем «Внешторгбанк», но уже России (нынешний ВТБ). Специально выйдя с пенсии ради этого хорошо ей знакомого, но по-своему нового дела, в период с лета и до конца 1990 года она совместно со Светланой Львовной Дуньковой разработала всю внутреннюю нормативную документацию: правила открытия и ведения счётов, разнообразные типовые договора, тарифы. Светлана Дунькова до сих пор работает в банке — в должности начальника отдела разработки и поддержки корпоративных продуктов. Наталия Александровна, среди прочего, внесла огромный вклад в налаживание в ММБ документарного бизнеса и финансирования торговли не только с помощью созданной нормативной базы, но и через многочисленные консультации специалистов, которые только начинали работать в банке в этом направлении. В ту пору я работал в той же комнате, что и Наталия Александровна, и как сейчас помню её, порой многочасовые, сессии вопросов и ответов с тогда ещё недавними выпускниками, а сегодня признанными профессионалами — Сергеем Логиновым, Леонидом Елисеевым... В том, что ММБ активно вышел на рынок финансирования торговли и занял на нём ведущие позиции, — колоссальная заслуга и Наталии Александровны Казаковой.

В пору становления управление финансирования торговли и документарных операций возглавлял Герберт Маркс из австрийского Creditanstalt-Bankverein. Мне кто-то рассказывал, что с фамилией «Маркс» однажды



Начальник управления финансирования торговли и документарных операций Херберт Маркс. 1991 год.

возникла анекдотическая путаница. У нас на переговорах по поводу открытия счёта был представитель какой-то новой хозяйствующей структуры, который скрупулёзно выяснял, что именно мы умеем делать и имеет ли ему смысл переходить к нам на обслуживание. На все вопросы ему давались положительные ответы. В какой-то момент он спросил: «Мы экспортируем часть своей продукции, которая доставляется покупателю морским путём. Ждать денег по факту получения грузов импортёрами приходится долго. Я слышал, что можно как-то получать деньги сразу по факту отгрузки. Вы это можете устроить?» Мы в ту пору уже делали и экспортные аккредитивы, и гарантии, и занималось этим как раз управление Герберта Маркса. Наш сотрудник, не моргнув глазом, ответил: «Это вам к Марксу нужно обратиться».

Посетитель чуть не обиделся: он подумал, что это — намёк на его ретроградство, мол, то, что он просит, можно сделать только в условиях социалистического планового хозяйства, выстроенного по формулам марксизма. Когда разобрались, все долго смеялись, и клиент с удовольствием открыл у нас счёт. После Герберта управление возглавила Инна Михайловна Цымалина — замечательный специалист, получившая большой опыт работы по профилю ещё в ВТБ/ВЭБ СССР. К нам она пришла в 1990 году, став одним из первых сотрудников тогда ещё только создававшегося банка. Инна Михайловна и сегодня успешно работает в ЮниКредит Банке.

Как уже говорилось, на первых порах моей основной задачей было выявление потенциальных клиентов. Предполагалось, что это будут советские совместные предприятия. Я тщательно штудировал все имеющиеся справочники, а мои более опытные коллеги, как планировалось, должны были вести дальнейшую работу, убеждая организации открывать счета в ММБ. Но ничего этого не понадобилось. Сразу после объявления о начале работы к нам — сначала робко, а потом всё живее и живее — буквально повалили совместные предприятия и участники внешнеторговой деятельности.

Первым нашим клиентом действительно стало совместное предприятие, что полностью соответствовало технико-экономическому обоснованию, на основе которого был создан наш банк. Сначала всё шло так, как и было задумано. Но уже довольно скоро состав обслуживаемых организаций стал качественно меняться. Особенно это проявилось после официального приёма для потенциальных клиентов и партнёров, устроенного в ресторане гостиницы «Москва» в марте 1991 года. В стране всё больше разворачивались процессы либерализации, и стали возникать самостоятельные хозяйствующие субъекты. Кроме того, состав клиентов расширялся и за счёт внешнеторговых объединений — ведь многие сотрудники ММБ были выходцами оттуда.

Кстати, в связи с упомянутым приёмом также не могу не упомянуть один забавный курьез. Банк очень серьёзно подготовился к этому мероприятию. Помимо прочего, был соблюден и ритуал торжественной встречи гостей (их

было несколько сотен): каждого индивидуально встречали на мраморной лестнице, ведущей в ресторан на втором этаже, вручали материалы о банке, приглашения и... часы с нашим логотипом, партия которых была специально собрана по нашему заказу на Втором московском часовом заводе. Через какое-то время, помню, я заглянул в комиссионный магазин на Ленинском проспекте (кажется, хотел купить фирменные кассеты для магнитофона) и — о, боги! — на одной из витрин я увидел целую коллекцию тех самых подарочных часов с логотипами. При этом на каждом из представленных 15 или 20 абсолютно одинаковых экземпляров почему-то были указаны разные цены. То, что часы не нашли более достойного применения, чем быть обменными на звонкую монету, сначала меня обидело — мы ведь от всей души старались. Но потом я подумал: какая разница, что за метаморфозы произошли с «нашими» часами в то непростое время повального дефицита и тогда ещё низких зарплат, главное, чтобы «сдатчики часов» не забыли о проявленном к ним внимании и стали нашими клиентами. Последовавший взрывной рост клиентуры подтвердил правильность нашего подхода к клиентам, а начав работать с нами, они быстро убеждались, что кроме часов банк умеет дарить надёжность, качество и профессионализм. В полную силу заработало «сарафанное радио»: число лояльных клиентов, в самом положительном свете рассказывающих об уникальном для советской действительности банке, росло день за днём.

Поскольку задача поиска клиентов как-то отошла на второй план, я при самой активной поддержке со стороны Юрия Владимировича сконцентрировался на другой стороне вопроса — сегментации существующей и с каждым днём растущей клиентуры. Сразу решил, что к вопросу нужно подойти основательно, для чего необходима специальная база данных. В ту пору ещё не было таких удобных продуктов, как, например, MS Access и MS Excel: все наши компьютеры работали «под DOS'ом» (кто не помнит — была такая операционная система, на смену которой потом пришла Windows). Нужны были недюжинные способности, чтобы работать с тогдашними программными продуктами, поддерживающими базы данных, не говоря уж об их создании с нуля, для чего, по-хорошему надо было быть программистом. Наших «ITшников» (EDPшников по тогдашней терминологии) было ещё относительно немного, и все они были сконцентрированы на более масштабных задачах по поддержке общепанковской «большой вычислительной машины», в которой, естественно, тоже существовал реестр клиентов, но в несколько ином, скорее бухгалтерском и операционном, чем в маркетинговом формате. В общем, я не рискнул отрывать людей от этой важнейшей работы. Вместо этого я посоветовался в курилке с тогдашним замначальника Отдела электронной обработки данных (EDP) Андреем Медведевым (впоследствии руководителем всех ИТ-служб Банка), на предмет того, какие в принципе бывают базы данных и что из них выбрать. Андрей посоветовал самый современный в то время продукт — dBase III. После его установки на мой компьютер я — человек с гуманитарным образованием — несколько дней с утра до поздней ночи у монитора штудиро-

вал раздел Help этой замечательной программы и потихонечку сам начал... программировать. Созданная таким образом первая в истории банка «маркетинговая информационно-аналитическая система» (начало 1991 года) стала хорошим подспорьем для нашего клиентского управления и, насколько мне известно, поддерживалась ещё три-четыре года (уже после моего перехода в другое подразделение), пока не была заменена другим продуктом на базе более новых программных решений. Ту вторую базу данных делал Вадим Покидов — специалист с образованием программиста, которого Юрий Владимирович специально с этой целью взял к себе на работу. Работая с разнообразной клиентской информацией, включая балансовые, оборотные и другие показатели, Вадим не ограничивался лишь техническими аспектами этой работы, но и вникал в суть материала, осваивал «смежные области». Со временем он вырос до замначальника департамента финансового планирования и контроля.

У истоков первых российских годовых отчётов

Другим аспектом моей работы в то время стал анализ растущих как грибы первых коммерческих банков, выявление потенциальных конкурентов и т. п. При этом, естественно, я смотрел на вопрос в более широком ракурсе — анализировал процессы, происходящие в банковской системе и в экономике, в целом. Это не осталось незамеченным: Юрий Владимирович, а позже и председатель правления Владислав Борисович Судаков стали привлекать меня для подготовки справочных материалов, выступлений и прочих элементов «джентльменского набора» руководителей солидной организации (люди, работавшие в аналитических подразделениях, меня поймут). Вероятно, то, что я «созидал», не вызывало активного отторжения у заказчиков. В результате однажды я получил в чем-то похожее, но по-своему неожиданное задание. Где-то в начале 1991 года мой начальник Юрий Тверской вернулся от председателя правления и сказал мне: «Серёжа, тут надо бы что-то такое для акционеров придумать. Какой-нибудь отчётник... Уж если мы работаем и если мы являемся международным банком, то нам нужен годовой отчёт». Я, честно говоря, не вполне представлял, что он имеет в виду. Было ясно, что речь идёт не просто о бухгалтерском отчёте — нужно было не только представить какие-то цифры, но и описать их, объяснить в виде некой экономической справки. Сначала я подумал, что речь идёт о каком-то «внутреннем документе» для акционеров, но Юрий Владимирович пояснил: «Нет, отчёт будет раздаваться клиентам и партнёрам, направляться в банки-корреспонденты и по всем другим стандартным для такого документа адресам. И ещё: документ должен быть сделан не только по международным стандартам бухучёта, он должен быть европейского качества во всех своих частях». Ну что тут было делать? Я обратился в отдел корреспондентских отношений с просьбой показать годовые отчёты банков-корреспондентов. «Да вот, пожалуйста, целый шкаф стоит!» — ответили коллеги. Я посидел, полистал, выбрал штук 20, в общем,

осознал концептуально, как это должно выглядеть. После чего собрал необходимые материалы, осмыслил и проанализировал их (как учили в аспирантуре) и подготовил отчёт. Последующие события показали, что тогда я невольно оказался не просто у истоков создания годовых отчётов ММБ, но и гораздо шире — всей банковской системы страны.

Но написанием вполне себе законченной «рыбы» мой труд, как оказалось, не ограничился. После того, как текстовый вариант утвердило правление, В.Б. Судаков вызвал меня и сказал: «Надо бы его издать...» На моё искреннее сопротивление, заявление, что никогда этим не занимался, ответ был один: «Ну никого другого же у нас нет!» В результате на меня свалился ещё и вопрос с полиграфией, решить который по тем временам мне казалось практически невозможно (до этого я «издавал» только реферат собственной диссертации, для чего существовала типография МГУ, обращаться в которую я почему-то не решился). С трудом мне удалось выйти на Первую образцовую ордена Трудового Красного Знамени типографию им. А.А. Жданова, которая и взялась выполнить наш заказ. Типография располагалась в том же здании, где она была основана в 1876 году русским издателем И.Д. Сытиным. Оборудование было, очевидно, новее, чем здание, но вид массивных станин высоченных типографских машин, помню, зародил у меня сомнение: а тот ли я сделал выбор для издания «европейского качества». Тем не менее работа была выполнена добротной и в срок — разочаровывать акционеров совсем не входило в мои планы.

Радость от обладания новенькими, с запахом типографской краски брошюрами быстро прошла, когда через некоторое время к нам в банк стали поступать отчёты конкурентов. Я разглядывал яркие, с фотографиями, издания других банков (в тот год их было выпущено несколько) и очень переживал. Теперь наш отчёт мне стал казаться каким-то гадким утёнком. (Впрочем, если продолжить эту аллегорию, он таковым и оказался — именно из него вырос со временем тот белый лебедь, те великолепно изданные, богато иллюстрированные, по-солидному толстые годовые отчёты банка, которые в последующие годы несколько раз признавались лучшими банковскими годовыми отчётами в России по содержанию и оформлению). С одной стороны, тот наш чёрно-белый отчёт на 14 страницах действительно выглядел очень скромно в сравнении с объёмными, глянцевыми, похожими на рекламные буклеты, аналогами. С другой стороны, в отличие от них только наш был идеологически правильным по наполнению. Мне удалось соблюсти все принципы: дать перечень акционеров, что никто тогда — да и долго потом — из наших банков не делал, тексты в отчёте давались на двух языках, были представлены: доклад Совета директоров, отчёт правления, баланс, аудиторское заключение. Было даже факсимиле подписи аудитора — KPMG Peat Marwin McLintock, как тогда называлась эта компания. В общем, всё «как в лучших домах». Потом ещё долгих 12 лет, вплоть до отчёта-2002, я, то ли выполняя почетную обязанность, то ли неся тяжёлую ношу, создавал год за годом всё новые отчёты. При этом, ввиду ограниченности ресурсов долгое время приходилось выступать в режиме «one-

man-show», то есть выполнять весь цикл работ — от сбора и экономического анализа материалов, до работы с дизайнерами и издателями. Начиная с отчёта за 1999 год, мне стали здорово помогать Сергей Кондрашов (аналитика) и Сергей Левской (собственно издание), но за мной всё равно были концептуальные вопросы содержания и оформления. Я всегда считал, что эти две стороны любого, в том числе аналитического, издания должны дополнять и усиливать друг друга, обеспечивая эффективное и, если хотите, комфортное восприятие материала читателем. Этот комфорт нужен прежде всего самому автору, так как помогает решить «сверхзадачу» — донести до читателя все грани авторского послания, «месиджа» (от англ. message), как всё чаще говорят сегодня, очевидно, не задумываясь о существовании аналога в родном языке. Как бы то ни было, долгие годы у многих в банке даже существовал (несколько односторонний) стереотип: «Тропин — это человек, который делает годовые отчёты».

Плодотворные «бредовые» идеи

Но вернёмся к началу 1991 года. Я продолжал работать в управлении клиентских отношений, но получал всё больше поручений от председателя правления, наше общение становилось более частым. Через полгода В.Б. Судаков сделал мне предложение перейти работать к нему помощником. Посоветовавшись со своим непосредственным руководителем Юрием Тверским, в марте 1991 года я перешёл на новую должность, на которой проработал до 1995 года — вплоть до переезда в новое здание на Пречистенской набережной.

Даже став помощником председателя, я не отказался от своей мечты заниматься более фундаментальной работой и постоянно твердил о том, что банку как воздух необходим отдел исследований, который бы продвигал аналитический маркетинг и занимался анализом конкурентного окружения. Я очень хотел вернуться к моей изначальной специализации в банке, думая, что на этом поприще смогу сделать для ММБ гораздо больше. Но единственное, что я мог тогда практически реализовать, — это как можно шире наполнять отчёты и планы банка для акционеров сравнительной аналитикой и вытекающими из неё прогнозами и предложениями. Не скрою, иногда они не проходили жесткой цензуры правления. В 1992 году было решено создать управление стратегического планирования, которое возглавил О.В. Можайсков, пришедший к нам из Центрального банка. Но когда он пригласил меня к себе в управление, Судаков категорически отказался меня отпустить. Спустя пару лет — после ухода Олега Владимировича из управления — оно было подвергнуто реорганизации и вместо него у нас появился отдел экономических исследований со сходными функциями. Мне было предложено его возглавить и для начала дать предложения по структуре отдела и функционалу сотрудников. Что проще: я уже давно всё придумал, в свободное время подолгу рисуя разные варианты органиграмм и прикидывая функциональные обязанности будущих сотрудников. Уже на следующее утро я

всё доложил Владиславу Борисовичу, который воскликнул: «Как штат в 15 человек? Да акционеры никогда нам такого не утвердят! Максимум пять-шесть человек». (Эти люди и так уже были в наличии.) Тогда я сказал: «Я знаю реальный объём работ и количество людей для того, чтобы это «полетело». Если я не получу требуемых людских ресурсов, то работа от этого не исчезнет и выполнять ее, вероятно, придётся мне самому, то есть я не смогу эффективно руководить подразделением. В результате оно просто не сможет полноценно функционировать и в конечном итоге не будет отвечать ожиданиям руководства. В этом случае я готов просто закатать рукава и по-прежнему делать и то, и другое, и третье, но, по крайней мере, при поддержке выделенных сотрудников, а руководит пусть кто-нибудь другой». Владислав Борисович пытался настаивать, но потом согласился с моей аргументацией.

Примерно через полгода я, оставаясь в звании «старший менеджер», которое я получил ещё работая помощником председателя, стал заместителем начальника нового отдела. Там моя мечта стала обрастать уже вполне реальными деталями. А после того как я окончил в Ирландии школу стратегического планирования, в голове у меня уже был готовый план работы в этом направлении. Я продолжал настаивать, что банк выделяет мало ресурсов для внешнего анализа, а внутренние исследования носят в основном бухгалтерский характер. Я пытался убедить правление, что у банка должна быть утверждённая акционерами стратегия со всеми её классическими атрибутами, начиная с миссии, позиционирования, долгосрочных целей и путей их реализации, проектировками финансовых показателей и т. п.

Забегая вперёд, скажу, что начать реализацию этих идей удалось только с приходом Виктора Владимировича Геращенко, который в 1997 году убедил правление в необходимости поручить мне создать необходимую структуру — отдел стратегического планирования и развития. Естественно, некоторые члены правления при этом требовали внести в протокол оговорки в смысле: «Ну смотри, если на деле не докажешь пользу от этой бредовой идеи, твой отдел мы разом ликвидируем».

То, что в банке до сих пор существует отдел — теперь уже управление — стратегического планирования и развития, доказывает, что идея вовсе не была бредовой. Должен сказать, что серьёзную поддержку развитию стратегического планирования оказал глубоко мною уважаемый Илкка Салонен, который отвечал за стратегию банка — сначала в должности зампреда, а затем и председателя правления.

После моего переключения в 2003 году на решение других задач (об этом позже) отдел возглавил мой заместитель Сергей Кондрашов, а сегодняшним управлением с 2009 года руководит хорошо известный в профессиональных кругах Владимир Осаковский.

Стратегический маркетинг партизанскими методами.

Отдельного разговора заслуживают попытки внедрить в банке хоть какие-то зачатки стратегического маркетинга или стратегического планирова-

ния в первой половине — середине 90-х годов, т.е. ещё до создания соответствующего отдела. Взять хотя бы такой фундаментальный элемент, как миссия банка.

Фрагменты миссии тогда существовали, если можно так выразиться в «малых формах» и становились достоянием гласности с помощью небольших «военных хитростей». Помню, мы были как-то раз с Владиславом Борисовичем Судаковым в Вашингтоне. Однажды после завтрака и перед какой-то очередной деловой встречей Владислав Борисович отошёл позвонить в Москву. Мобильников тогда даже у нашего руководства ещё не было, если не считать старинных Nokia величиной с армейскую походную рацию (сходство дополнялось полутораметровой антенной, которую нужно было привинчивать перед очередным «выходом на связь»). Вот поэтому и приходилось вне номера пользоваться телефоном-автоматом в холле гостиницы. Чтобы скоротать возникшую паузу, я заглянул в гостиничный сувенирный магазинчик. И там среди открыток, кружек, маек и прочей подобающей атрибутики вдруг увидел целую коллекцию бронзовых табличек на солидных деревянных подкладках с изречениями великих (не только древних, но и современных авторитетов, прежде всего из маркетологов). Много там было просто интересного, но один текст приковал моё внимание: Rule #1. “If we don’t take care of our customers somebody else will.” («Правило № 1. Если мы не заботимся о своих клиентах, это сделает кто-нибудь другой»). Я стоял и думал: «Вот эта красивая вещица может здорово помочь в очень серьёзном деле...» Тут вернулся Владислав Борисович. «А что? Неплохо! Почему бы, действительно, не купить для банка», — ответил он на мою робкую надежду. По возвращении в Москву «скрижаль» была вывешена на почётном месте: при входе в кабинеты председателя правления и его первого зампреда — у них была общая приёмная в нашем первом здании в Камергерском переулке. Последующую историю этой замечательной бронзовой таблички можно кратко описать, перефразировав слова известного литературного персонажа: «И при В.Б. Судакове висела, и при В.В. Геращенко висела, и при И. Салонене висела, и при Ю.В. Тверском висела, и сейчас при М.Ю. Алексееве висит». Неоднократно с тёплым чувством в душе я наблюдал, как тот или другой председатель, встречая кого-то из гостей, не без гордости говорил, показывая на изречение: «Вот — клиент у нас всегда на первом месте. Стараемся не забывать и о конкурентах». Одновременно каждый раз я осознавал, что «да, изречение хорошее и нашей идеологии полностью соответствует, но всё-таки оно заимствованное, а не родное».

Несколько раз я готовил и пытался пропихнуть нашу собственную формулировку миссии. Понимая, что это вообще-то должно идти от акционеров, тем не менее, не забывал про золотое правило: “If you want something to be done do it yourself” («Если хочешь, чтобы что-то было сделано, сделай это сам») и продолжал «подсовывать» свои предложения с надеждой, что всё-таки когда-нибудь акционеры начнут хотя бы обсуждать этот вопрос.

Один раз это почти получилось. В начале мая 1995 года в банке проходило очередное заседание рабочей группы по формированию политики развития бизнеса (Business policy working group). В группу входили представители акционеров, члены правления, некоторые сотрудники банка. Вот там-то, набравшись смелости, я и затронул вопрос о том, дескать, неплохо было бы, чтобы у банка было некое программное заявление, миссия, на базе которой и, не противореча ей, строилась бы политика. Я был услышан. Более того, было дано поручение к следующему утру подготовить предложения. Полный энтузиазма я подготовил текст объёмом в одну страницу*, который начинался со слов: «Миссия Международного Московского Банка состоит в содействии интеграции России в мировую экономику путём предоставления качественных банковских услуг и финансовых консультаций». Далее, согласно канонам, была описана целевая клиентура, основные деловые и этические принципы. После бурного обсуждения миссия была отклонена. Соглашаясь с документом в целом, акционеры «споткнулись» о первый его параграф: «Интеграция звучит как-то политически, а мы не занимаемся политикой. Мы — банк» — вот был их главный контраргумент.

Впрочем, и без особых обещаний в форме миссии клиенты шли в Банк сплошным потоком. Главным обещанием для них были безупречная работа банка и его сложившаяся деловая репутация.

Впервые акционеры всерьёз — и уже по собственной инициативе — вновь заговорили о миссии в 1999 году, когда нашими стратегическими акционерами стали Bayerische Hypo- und Vereinsbank (HVB) и Nordea Bank Finland. Двигателем процесса стал вечно молодой и неутомимый Питер Кёлле — тогдашний председатель совета директоров ММБ. Он сам поднял этот вопрос на первом же «своём» собрании совета, сообщив, что в банках-акционерах уделяется большое внимание всем элементам корпоративной культуры, включая и такие, как «миссия», «видение», «этический кодекс». Нам было поручено подготовить соответствующие предложения. Так у банка появилась официальная миссия, которая начиналась со слов: «ММБ стремится стать лидером по оказанию финансовых услуг среди ведущих банков России». Начались новые времена, и новые стратегические акционеры, только что вложившие средства в рекапитализацию Банка после кризиса 1998 года, были настроены очень серьёзно — действительно, имело ли смысл вкладывать деньги в банк, если он не стремится стать лидером.

Собака лает, караван идёт: трудная дорога к информационной открытости.

Но вернёмся к текущей работе с Владиславом Борисовичем, к которому я до сих пор отношусь с большой симпатией. В дополнение к порученной мне подготовке отчётности для акционеров, предполагавшей широкое взаимодействие с подразделениями и анализ деятельности банка, я добро-

* Смотри приложение к статье. — Прим. авт.-сост.

вольно взял на себя всеобъемлющий анализ конкурентного окружения, начиная с динамики бизнеса и заканчивая стратегиями продвижения. Постепенно я обрстал всё большим объёмом самых разнообразных знаний о банке и о «среде обитания». Эти знания я всегда старался направить на решение практических задач и максимально делился ими с членами правления и акционерами как в личных контактах, так и на страницах всевозможных отчётов, аналитических справок и т. п. В результате в какой-то момент Владислав Борисович решил, что моя «целевая аудитория» вполне может быть расширена. Председатель предложил мне самостоятельно давать комментарии и разъяснения журналистам, которые без устали одолевали руководство «самого иностранного из российских банков». (Прежде всего, естественно, все хотели пообщаться напрямую с В.Б. Судаковым*). Фактически в дополнение к функциям помощника председателя правления мне было предложено стать и его пресс-секретарем. Сначала мне показалось это очень почётным — было лестно озвучивать точку зрения главы банка, но потом я, конечно, понял, что такая работа требует огромного количества времени. Ну что ж: работать нам не привыкать. Тем более что никаких штатных единиц, специально выделенных под такие функции, банк тогда себе позволить не решался. Честно скажу, было сложно, причём не только из-за стремительно выросшего числа внешних контактов и, соответственно, объёма работы. Дело в том, что в те времена Международный Московский Банк не придерживался политики всеобъемлющей информационной открытости. Естественно, мы были абсолютно прозрачны во взаимоотношениях с акционерами, аудиторами, партнёрами и т. п., но руководители практически не давали интервью прессе, сложно было добиться комментариев первых лиц. Так что зачастую, когда необходимо было дать разъяснение по какому-то затрагивающему наши интересы и неверно понимаемому прессой вопросу, мне приходилось общаться с журналистами в «анонимном режиме», то есть давать подробные (на уровне «вводного курса в специальность») разъяснения на условиях, что её поместят без упоминания источника. Я говорил обычно либо: «Дарю, — можете написать это от своего имени», либо, если для пущей достоверности журналисту обязательно была нужна ссылка: «Напишите — по информации одного из крупных банков». Замечательный человек Инесса Владимировна Карлова (в то время — секретарь нашего правления и ответственный секретарь административного совета — совета директоров ММБ), с которой мы тогда делили один рабочий кабинет, после моего очередного «безразмерного» разговора с

* Помимо своей должности — президента первого совместного банка, Владислав Борисович, естественно, привлекал своим обширным опытом и профессионализмом. Эта тема выходит за рамки настоящего издания, здесь же приведу лишь один показательный пример. Однажды на годовом собрании МВФ-МБРР, где я был вместе с Судаковым, Владислав Борисович попросил меня открыть список участников (увесистая, страниц на 100, брошюра, где были представители центральных, коммерческих и инвестиционных банков, МФО и подобных учреждений со всего мира) и, предвкушая эффект, предложил: «Выбирайте наугад людей, а я попытаюсь называть их должности». Минут 20 продолжалась эта «игра» и — практически ни одного промаха. Лишь пару раз Владислав Борисович «ошибался», но когда я называл правильный вариант, он как правило говорил: «Да? А раньше он работал там-то», или «Ах, так значит он все-таки принял их предложение».

представителем СМИ, говорила: «Боже мой! Серёжа, как у вас хватает терпения так долго и, главное, вежливо с ними разговаривать, разъясняя такие очевидные вещи!» («очевидные» для неё и для меня, — С.Т.). Иногда, судя по характеру уточняющих вопросов, я всё-таки не был до конца уверен в адекватном понимании темы, и тогда, учитывая цейтнот, я просто сам писал и отправлял по факсу или надиктовывал комментарии. Это было особенно актуально в тех редких случаях, когда Владислав Борисович разрешал давать ссылку конкретно на него (естественно, все такие материалы я обсуждал и согласовывал с ним). Иногда в целях экономии времени и чтобы лишний раз не «давить на психику» Инессе Владимировне, я собирал в зале заседаний правления мини пресс-конференции. Если по одному и тому же поводу в наш банк обращалось несколько изданий, я просто выделял час-два для того, чтобы пообщаться со всеми сразу. Причём почти всегда оказывалось, что тема встречи не ограничивается одним злободневным вопросом, а превращается в подобие семинара, поскольку у журналистов всегда имелась масса накопившихся вопросов. Было интересно и мне и им. Всё тогда было в новинку — банковская система в стране росла и развивалась вместе с деловой журналистикой. Мы выросли параллельно.

Тогда же начались первые стычки в прессе с конкурентами — вместе со свободой слова в России расправлял крылья «черный пиар». Я видел это, перелопачивая огромное количество газет, журналов, сообщений информационных агентств. Мне было очевидно, что надо убедить руководство стать более открытым.

В конце 1992 года в газете «Московский комсомолец» вышла откровенная «заказуха» за подписью весьма известного и авторитетного журналиста, озаглавленная «Легальный грабеж в стране дураков». В статье весьма хлестко и недвусмысленно делались намёки на недобросовестность банка и персонально Юрия Николаевича Кондратюка (в то время зампред правления ММБ). Автор умышленно или по собственному незнанию и подсказке «более информированных» товарищей, искажал реальную хронологию событий и процесса создания ММВБ, избрания ММБ в качестве её валютного клирингового центра, а Ю.Н. Кондратюка — председателем её биржевого совета». Опус заканчивался патетической «параллелью» о том, что Борису Ельцину стоило не партбилет свой выбрасывать, а порвать постановление о создании Международного Московского Банка. Всё выглядело достаточно гнусно и обидно и, как мне казалось, заслуживало как минимум опровержения. Однако В.Б. Судаков и Ю.Н. Кондратюк предпочли просто отмахнуться от статейки, дескать, собака лает, караван идёт. Я же буквально кипел от возмущения и уже дома после работы написал статью-ответ с полным соблюдением стилистики автора и со скрупулёзным опровержением всех его обвинений. Владислав Борисович не без удовольствия ухмылялся, читая моё творение: «Ну, вы, Сергей Владимирович, молодец! Безупречная аргументация, и тональность вы очень точно уловили». Текст ещё долго ходил в банке по рукам, но опубликовать его мне так и не раз-



Закладка капсулы 11 ноября 1992 года.
Председатель совета директоров ОК Финстервальдер, начальник управления финансирования торговли и документарных операций Герберт Маркс, Сергей Тропин, главный бухгалтер Альдо Лепори Лепори.

решили. Так что в нашем случае «стычки с конкурентами» носили как бы виртуальный характер, хотя некоторые из банков вели между собой реальные публичные информационные войны.

В тот момент по многим признакам стало заметно, что в прессе разворачивается целенаправленная кампания против иностранных банков. Мы, естественно, как могли защищались, но до ответных публикаций всё же не опускались. Главным образом, ограничивались вежливыми письменными разъяснениями главным редакторам изданий. Наверное, мы всё-таки выбрали более правильную позицию, избегая тональности и методов тогдашних «самых-самых» банков, большинство из которых в отличие от «каравана» не дошли до наших дней.

Экономист на все руки.

У меня работы тем временем становилось всё больше и больше. Круг обязанностей ширился на глазах. Объяснялось это тем, что другого «экономиста на все руки» в банке просто не было: кто-то был занят конкретно дилингом, кто-то — конкретно клиентами, кто-то — конкретно бухгалтерией. Я же в силу даже своих формальных функциональных обязанностей должен был видеть весь банк, что я и делал, постоянно сопровождая свои наблюдения многочисленными предложениями и рекомендациями. Если речь шла о проблемах каких-то конкретных направлений бизнеса, то поручения впоследствии давались (от лица председателя или в виде решения правления) соответствующим руководителям. Если же в банке отсутствовало подразделение для реализации каких-то предложений, то далее

обычно события разворачивались по уже упомянутой формуле if you want something to be done do it yourself или, говоря по-простому: инициатива наказуема. Видя, что как ни странно я справляюсь и с тем, и с другим, и с третьим, мне поручали осваивать всё больше инициированных мною же «смежных участков», которые в принципе были нужны банку, но для институционализации которых время ещё не пришло. Справедливости ради скажу, что некоторые подразделения всё-таки тоже создавались. Некоторые я уже упомянул, здесь же добавлю, что проект, а впоследствии и профильное подразделение по эмиссии и обслуживанию пластиковых карт, также возникли не без моей «невидимой работы».

Постепенно я приобщился к ещё одной ранее неведомой мне сфере — рекламному бизнесу. Правда, из-за практически полного отсутствия у банка потребности в рекламе (как тогда декларировалось) мои обязанности в основном сводились к вежливым обсуждениям предложений рекламных агентств, которым, как правило, я «с искренним сожалением» формулировал наш отказ. Когда же правление решало (очень редко) разместить где-нибудь нашу рекламу — для меня это был глоток свежего воздуха, потому что постоянная работа на отказ хотя и развивает определенные «дипломатические способности», всё-таки приносит мало удовлетворения. Одним из немногих исключений регулярной «рекламной» активности были обязательные публикации в прессе годовых балансов банка. Тут уж мы отказаться не могли, ибо были обязаны. Понятно, что такие публикации — не реклама в полном смысле слова, но циклы подготовительной работы над ними (написание комментариев, макетирование, контакты с издательством и т. п.), в принципе, очень похожи. Всё это плюс интенсивное самообразование по предмету «маркетинг и реклама» очень пригодились мне позднее, когда банк стал активно развивать розницу, но об этом чуть позже.

В 1992 году я получил ещё одно новое поручение — представлять интересы ММБ в одной из отраслевых организаций. Тогда подобных структур создавалось множество. Предложение о членстве поступило нам сразу от двух — Ассоциации российских банков (АРБ) и Российской банковской лиги (РБЛ). Мы остановили свой выбор на РБЛ по одной простой причине — нам не хотелось вовлекаться в политическую борьбу. АРБ тогда считалась структурой, близкой к Инкомбанку, который тоже «неровно к нам дышал». (Сразу отмечу, что в 1994 году мы всё-таки вступили в АРБ.) Лигу же возглавлял Павел Неумывакин (из банка «Возрождение», сейчас — председатель правления «Юниаструм банка»), который был её президентом. Но главным образом сотрудничать мне пришлось с генеральным директором РБЛ Алексеем Долбиловым, который был своеобразным двигателем Лиги, возглавляя её «дирекцию» с момента образования в сентябре 1991 года. Мы очень много общались с Алексеем — он был не из банковских кругов, поэтому частенько обращался ко мне за консультациями. Наше общение, к сожалению, продолжалось недолгое время. В 1993 году группа российских банкиров из банков — членов РБЛ поехали на 2-недельную учёбу и стажировку в банках Марселя и Парижа. 1 февраля 1993 года, в день сво-

его рождения, Алексей трагически погиб, купаясь в Средиземном море. На членов делегации легла обязанность доставки печального груза на родину, что по ряду обстоятельств представлялось практически невозможным. Уезжая за рубеж, никто тогда о страховках и понятия не имел, а денег, чтобы заплатить за перевозку, у Лиги не было. Помог ММБ, который уже тогда был хорошо известен в международном банковском сообществе. Под нашу гарантию 5 февраля тело довели до Москвы. К сожалению, после этой трагедии РБЛ просуществовала недолго — адекватную замену Долбилову найти так и не удалось.

Трудно ли быть спокойной гаванью: кризисы внутренние и внешние.

Первые годы работы ММБ все сотрудники банка были полны энтузиазма и на пике эмоций без усталости буквально «горели на работе». Мы чувствовали себя единой командой и очень гордились своим банком. Все изначальные планы, поставленные в технико-экономическом обосновании, были перевыполнены уже через год. А клиенты прибывали и прибывали. Чтобы не захлебнуться, необходимо было срочно расширять людские и технические ресурсы. Но все планы упирались в ограниченность рабочих площадей, которые мы по идее должны были занимать вплоть до 1995 года — времени завершения строительства нашего собственного здания. Ситуация резко усугубилась в конце 1991 года, когда «схлопнулся» ВЭБ и почти вся его обширная клиентура захотела прийти именно к нам. Это было тяжёлое время: впервые клиенты, особенно переходящие из ВЭБа, начали жаловаться и ругаться. И неудивительно — у нас во дворе стояли длинные очереди из представителей корпоративных клиентов. Несмотря на весь «героизм в тылу» и часы работы, продленные чуть не до полуночи, мы реально не справлялись — не хватало не только людей и помещений, но и программное обеспечение не могло справиться с объёмом стоящих перед нами задач. В 1992 году бывали ситуации, когда компьютер заканчивал обчислять баланс предыдущего дня (процедура close of business) только к 10–11 часам утра следующего. А ведь не закрыв предыдущий день, невозможно проводить новые операции. Мы стали буквально тонуть в ворохе клиентских поручений, которые мы не отказывались принимать, но реально могли выполнить лишь спустя время. Ожилились конкуренты, у которых появились серьёзные аргументы для переманивания наших клиентов.

И если бы только клиентов... Приблизительно в то время произошёл первый «исход» из банка. Человек 15 или 20 ушли в недавно созданный ОНЭКСИМ банк. Оставшиеся сотрудники, включая членов правления, переживали это как личную драму: «Как же так? Ведь мы же одна команда. Мы вместе создавали этот банк, делили радости и печали, решая труднейшие задачи». Более реалистично посмотрел на вещи наш тогдашний главный бухгалтер, член правления Альдо Лепори из Banca Commerciale Italiana. Он сказал на правлении: «Зачем столько драматизма? В России

ещё очень молодой рынок, а ММБ — очень молодой банк. Наши сотрудники просто пока не знают, что в странах с развитой экономикой переход сотрудников из одной компании в другую — абсолютно нормальное явление. На то он и рынок, чтобы люди могли свободно выбирать». Это был хороший урок, очередная ценная крупица европейского опыта, благодаря которому постепенно формировалась наша корпоративная культура. Но осадочек всё-таки остался.

Проблему ресурсов удалось решить к концу 1992 года, когда — во внеплановом порядке — нам пришлось создавать новые рабочие площади. У одного из наших клиентов мы арендовали здание в Авиационном переулке, сделали там хороший ремонт и оснастили всё с учётом заметно выросших современных стандартов. Дилерский центр получился просто шикарным. (О нём много писали в прессе). Рядом с дилингом по схеме open space на пространстве величиной чуть ли не с футбольное поле были размещены наши операционные и другие подразделения. Материальные барьеры, мешающие развитию бизнеса, были убраны, но вместо них неожиданно возникли другие — едва ли менее серьёзные.

Я никогда не забуду тот совет директоров, который, как порыв холодного ветра, изменил всю стратегию ММБ. Совет проходил в сентябре 1993 года в городе на Неве и был приурочен к открытию там нашего первого филиала. Вот там глава Административного совета О.К. Финстервальдер (O.K. Finsterwalder) вместо ожидаемых похвал в довольно резкой форме высказал присутствующим недовольство, заявив, что нельзя банку так быстро развиваться. (К тому времени наш баланс превысил 4 млрд. долларов — уровень, до которого ближайшим конкурентам предстояло пройти ещё несколько лет.) Он призвал к сокращению баланса, то есть фактически к постепенному сворачиванию бизнеса, упрекая руководство в том, что оно берет на себя слишком большие риски, для покрытия которых нужен дополнительный капитал. На это акционеры идти тогда не собирались. По факту банку было поставлено жесткое условие — баланс не должен превышать установленного Советом лимита. Поскольку в ту пору основным двигателем роста баланса являлся обильный приток средств на счета корпоративных клиентов, которые доверяли нам, то «сворачивание бизнеса» на практике означало предложить клиентам, прежде всего наиболее крупным, вывести часть денег из банка, а также более тщательно отбирать новых клиентов. Из Санкт-Петербурга члены правления вернулись как в воду опущенные. Как же так, мы тут бились, закрывали грудью амбразуру, пытались переварить всю эту массу новых клиентов, а оказалось, что это никому не нужно?!

Решение совета, конечно, было выполнено: уже по итогам 1993 года баланс был снижен до 2,2 млрд долларов, но каких этот стоило нервов всему коллективу банка, когда приходилось занимать, в общем-то, противоестественную по отношению к клиентам позицию: не звать их в банк, а наоборот, потихонечку «подталкивать к выходу». Детали того «исторического» решения не доводились до сотрудников, просто при работе с конкретными

клиентами руководство давало соответствующие указания. Но и так у всех стало возникать ощущение, что в банке происходит что-то не то. Итог всего этого: энтузиазм сотрудников заметно поиссяк, коллектив был сильно демотивирован.

Вообще, с точки зрения энергетики, банк развивался волнообразно. Так случалось, что самые мощные «выбросы» духовной энергии у нас приходились на кризисные моменты в стране. Тогда мы собирались в кулак, что в конечном итоге помогало банку оказаться среди тех немногих, а то и единственным, кто уверенно противостоял шторму. Более того, когда происходил очередной кризис ликвидности, к нам усиливался приток новых клиентов, включая и старых «новых». Это был эффект спокойной гавани (safe haven), а ММБ всегда воспринимался на рынке именно таким надёжным местом. Мы даже горько шутили, что для активного развития ММБ больше всего подходят кризисные времена.

Самые сильные эмоции мы пережили, конечно, в 1998 году. Тогда я уже был начальником отдела стратегического планирования. 17 августа — день объявления дефолта — я помню очень ясно. Тогда председателем правления у нас был уже Виктор Владимирович Геращенко. Как-то раньше я со смехом поделился с ним, что обладаю некой печальной особенностью: всякий раз, когда я после отпуска приезжаю в Москву, обязательно случается какая-нибудь гадость. Впервые я это заметил в 1991 году, когда, вернувшись на родину точно к 19 августа, думал, что сошёл с ума, увидев танки на улицах и узнав, что в стране произошёл путч. И вот рано утром в понедельник, 17 августа 1998 года, в первый день после отпуска, я в своём кабинете на 4-м этаже здания на Пречистенской набережной пытаюсь втянуться в работу. Вдруг прибегает секретарь правления и и торопит: тебя срочно вызывают на правление, мол, все уже заседают с самого утра. Недоумевая, я захожу в зал, где Геращенко встречает меня шуткой: «Ну что, Сергей Владимирович, опять вы нам привезли «хорошие» известия!» Мы предчувствовали, что очень скоро что-то подобное может произойти. Ещё накануне дефолта, 14 августа, было подготовлено обращение к клиентам Международного Московского Банка за подписью Юрия Тверского.* В нём мы попытались успокоить всех, объяснив, что ММБ готов к любым поворотам событий: мы ограничили объёмы активных операций на финансовых рынках, создали значительные резервы для поддержания ликвидности, что позволяло нам выполнять все обязательства, включая осуществление платежей в обычном режиме даже в случае отказа со стороны всех российских банков-контрагентов.

17 августа, на том экстренном собрании, было принято решение создать антикризисный штаб во главе с председателем правления, к которому были подключены несколько сотрудников из основных подразделений. Я тоже в него вошёл. Весь кризисный период мы отработали как часы: чётко распределили обязанности, каждый день проводили рабочие собрания, вырабатывали конкретные решения. Ежедневно всё строго выпол-

* Смотри приложение к статье. — *Прим. авт.-сост.*

нялось, штаб контролировал результаты. Тогда же по старой памяти я готовил заявление ММБ* по поводу возникшего кризиса. Буквально на следующий день после объявления дефолта мы первыми среди отечественных банков объявили о том, что несмотря ни на что выполним все взятые на себя обязательства, и, в частности, будем платить по форвардным контрактам.

Где-то в начале сентября я участвовал в подготовке ещё одного документа, уже для Ассоциации российских банков, в котором были изложены не только антикризисные предложения, но и взгляд на политику правительства РФ и Центрального банка, которые, как мы считали, не могут вывести банковскую систему страны из тупиковой ситуации, затягивание которой было чревато введением экономических санкций зарубежными партнёрами против всего отечественного финансового сообщества. Инициатива состояла в том, чтобы под эгидой АРБ могли проходить переговоры по форвардным сделкам. Однако Ассоциация отказалась подписываться под этим документом.

Кризис открыл нам глаза. Мы вдруг осознали, насколько в своё время были правы акционеры, тормозя нас. В банковской теории есть даже специальный раздел, посвящённый рискам сверхбыстрого развития, то есть фактически описывающий наше тогдашнее состояние. И ведь мы тоже об этом знали, но только теоретически, в отличие от иностранных банков с многолетней (иногда многовековой) историей и практическим опытом, которые вернули нас с небес на землю, когда у нас закружилась голова от успехов. В общем, по итогам объявленного дефолта ММБ оказался в колоссальном минусе. За счёт девальвации рубля на 70 % мы практически потеряли свой капитал. Последствия могли бы быть еще хуже, и кто знает, что бы нас могло ждать ещё раньше, если бы в далёком 1993 году акционеры не сделали свой жёсткий выбор и не велели нам быть более осмотрительными. И вот теперь, в 1998 году, акционеры, которые вложили в нас деньги, вновь оказались перед непростым выбором — либо объявить банк банкротом, либо его рекапитализировать.

Насколько знаю, позиции акционеров не во всём совпадали. Кто-то был готов дать «свежие деньги» (fresh money) лишь в случае получения контрольного пакета. Кто-то готов был продать всё и уйти из России. В итоге акционеры всё же поставили нам задачу (в 1990 г.) подготовить план рекапитализации. И «группа товарищей», в которой выпала честь состоять и мне, в плотном контакте с правлением приступила к работе: Дмитрий Мохначёв (руководитель группы), Александр Морозов, Григорий Анашкин, Сергей Кондрашов**. После концептуального утверждения правлением первоначального круга вопросов, мы подготовили «кирпич» страниц на 70, который официально назывался «Бизнес-план 1999–2004 (с учётом рекапитализации)».

* Смотри приложение к статье. — Прим. авт.-сост.

** Так произошло, что впоследствии в разные годы эти замечательные профессионалы покинули ММБ. Впрочем, Мохначёв сегодня снова с нами — далеко не редкий случай возвращения в Банк.

Никогда не забуду предельно жестких, как протокол врачебного консилиума, формулировок вводного раздела «Плана»:

«Капитал Международного Московского Банка недостаточен и не соответствует нормативным требованиям ЦБР и собственным потребностям банка. Данная проблема возникла вследствие августовского кризиса 1998 г. и обесценения капитала, связанного с девальвацией рубля. Остроту проблеме придаёт то обстоятельство, что банк не соответствует требованиям пруденциального надзора ЦБР, рассчитанным в соответствии с Российскими бухгалтерскими стандартами (RAS), что может привести к отзыву у банка лицензии. В соответствии с Международными бухгалтерскими стандартами (IAS), банк имеет отрицательный капитал, что не может продолжаться сколь угодно долго».

Впрочем, описанный далее «план операции» сулил хорошие перспективы — было доказано, как именно банк сможет восстановить стабильное течение бизнеса и вновь приносить прибыль акционерам. В итоге, совет директоров принял решение сделать дополнительную эмиссию на 40 млн долларов. Последующие события подтвердили их правоту. Достаточно сказать, что лишь за один только 2008 год чистая прибыль банка составила более 300 млн долларов, а капитал превысил 2 млрд долларов.

По итогам рекапитализации у нас произошли заметные изменения в составе владельцев банка и их долей. В период подготовки документа, у нас появились два новых потенциальных акционера — ЕБРР и структура Всемирного банка, International Finance Corporation. После того как план рекапитализации был готов, второй претендент от нас «отказался», сделав своеобразный комплимент на прощание: мол, наша функция состоит в поддержке банков с проблемами, а, как видно из плана, ММБ чётко представляет своё будущее, и проблем, судя по всему, не будет. Тогда же было институционализировано понятие «стратегические акционеры», которыми в итоге стали Bayerische Hypo- und Vereinsbank (позже — HVB) — 43,2% акций и Nordea Bank Finland — 21,6% акций. (Напомню, что перед кризисом доли наших тогдашних иностранных акционеров были равны и составляли по 12%).

Универсальный язык управления: отчётность и планирование.

В 90-е годы я продолжал заниматься и множеством текущих, вроде бы мало кому в банке известных дел (кроме акционеров и членов правления), которые, как думаю, также играли свою роль в поступательном развитии банка. Случались на этом попроще и забавные случаи. Как-то я работал над новой концепцией отчёта правления перед акционерами (Management Report), который должен был готовиться к каждому заседанию совета директоров. Задача была непростая: в маленький объём — 4–5 страниц, надо было впихнуть как можно больше информации в максимально удобной для восприятия форме. Мне это удалось, чем я очень горжусь. Там было действительно всё: анализ макроэкономической, отраслевой и политической ситуации в России, обзор банковского рынка и конкурентный

анализ за каждый отчётный период, отчёт по банку — какие произошли изменения в балансе и счёте прибылей и убытков, как это сопоставляется с бюджетом, какие возможности и угрозы стоят перед банком, какова ситуация по отдельным направлениям деятельности. Представление первого документа в таком новом формате совпало по времени с собранием совета, в котором впервые участвовал Виктор Владимирович Геращенко в качестве нового председателя правления — 25 марта 1996 года.

Мне потом рассказывали, что там произошло. Рассмотрение и обсуждение отчёта обычно было первым содержательным вопросом повестки дня. Характер дискуссии вполне мог задать тон всему заседанию и даже в чём-то предопределить его итоги. Полагаю, что для Виктора Владимировича было важно, каким выйдет этот «первый блин» в его новой роли председателя правления ММБ. Тогдашний глава совета директоров Риккардо Феррари открыл папку и долго смотрел на подготовленный мной отчёт. Причём, судя по его сосредоточенному лицу, особо положительных эмоций он при этом не испытывал. Вдруг, подняв глаза на собравшихся, довольно строго спросил: «Чья это работа?» Все молчали, ожидая нагоняя. Тогда он сказал: «Ну, ладно, неважно, кто это сделал. Важно то, что лучшего отчёта я в своей жизни не видел». И даже распорядился материально простимулировать автора. Все облегченно вздохнули: «первый блин» оказался удачным.

Примерно в то же время я занимался ещё одним очень важным проектом — пытался запустить в банке современные принципы и процессы планирования, которые, говоря кратко, позволили бы в рамках долгосрочной стратегии ставить на год реальные задачи для всей организации, для каждого направления деятельности, для любого подразделения. Причём в создании такого плана-бюджета должны были участвовать все — начиная с правления, которое доводило бы до подразделений своё и акционеров видение ситуации и глобальных задач, и заканчивая отдельными подразделениями (не только управлениями, но и отделами), которые должны были на основе послания, полученного от правления (этап «сверху вниз»), подготовить свои детальные планы, которые постепенно консолидировались бы, складываясь в конечном итоге в проектировки баланса, счёта прибылей и убытков и отчёта о движении денежных потоков всего банка (этап «снизу вверх»). Тогда доступные нам технологии планирования выглядели довольно примитивно: на базе Excel мы создавали стандартные, пригодные для последующего агрегирования файлы, которые подразделения могли заполнить, только придерживаясь необходимого нам формата. Это позволяло консолидировать информацию не в ручном, а в полуавтоматическом режиме, что, однако, было довольно трудоёмко.

В 1998 году, после кризиса, мне удалось пригласить в банк на работу Сергея Кондрашова, который пришёл к нам из Межкомбанка. Удивительная вещь — впервые я встретил человека (что важно, не консультанта, а практикующего банкира), взгляды которого на процесс планирования практически совпадали с моими. Как единомышленники мы начали

потихоньку продвигать наши идеи внедрения нового планирования. Нас при этом активно поддержал Илкка Салонен, который как раз стал председателем правления. При этом многие в банке были страшно недовольны нашей инициативой, т.к. новые процессы требовали определённой перестройки сознания. Лишь спустя несколько лет удалось полностью убедиться, насколько новая методика упрощала процедуру. А примерно в 2000 году мы поняли, что в очередной раз настала пора двигаться вперёд. Мы решили, что нам нужен специальный программный продукт, приспособленный для работы с большим объёмом информации, жестким контролем ввода данных, возможностью автоматического агрегирования и дезагрегирования плановых показателей, обмена данными с удалёнными терминалами (через локальную сеть или Интернет), включая наши филиалы и отделения. Мы даже присмотрели такой продукт (Hyperion Planning) и подготовили для Правления заявку для его приобретения. Однако воплощать задумки пришлось уже не нам. После объединения с Bank Austria, этим занялось другое подразделение.

Выход в ритейл. Слияние банков.

После 1998 года мы активно двинулись в ритейл. Тут вот что послужило толчком: мы с 1994 года эмитировали карты Visa и брали на обслуживание по этим картам только топ-менеджеров корпоративных клиентов. У истоков разработки и реализации этого проекта стояли Олег Владимирович Можайсков и Юлия Васильевна Балашова, а также Светлана Муромцева, которая впоследствии возглавила соответствующий отдел. С другими физическими лицами мы не работали. Но когда во время кризиса 1998 года помимо корпоративных клиентов к нам «двинулись» и простые граждане, тема ритейла сразу стала актуальной. Лицензия на работу с физлицами у нас была, поэтому мы постепенно начали открывать им счета. А споры о необходимости работы с «физиками» у нас шли давно — года с 1995-го. Тогда я много говорил на эту тему с Илккой Салоненом, который тогда был ещё зампредом правления (впоследствии — с 1998 по 2007 год — председателем). Я не раз убеждал его, что надо готовиться к будущему и начинать работать с физлицами — не исключено, что когда-то основное фондирование может пойти, как говорится, от домашних хозяйств. Илкка в принципе со мной соглашался, но в рейтинге наших приоритетов эта тема всё-таки не занимала высоких позиций. Наконец, в 1998 году всё-таки был создан отдел по обслуживанию частных лиц и компаний. На розницу мы постарались посмотреть с точки зрения западной идеологии. «Ритейл» — это работа не только с отдельно взятым человеком, но и с малыми и средними предприятиями. К 2001 году, когда происходило объединение ММБ и Bank Austria Creditanstalt (Россия), дочерней структуры Bank Austria, у нас обслуживалось уже около 8 тысяч частных клиентов.

В процессе объединения двух крупных банков не могло не быть трудностей. Столкнулись с ними и мы. Вопросов было множество: какова будет

новая структура, под каким именем она должна работать. Проблемы действительно существовали. Когда немецкий НВВ приобрёл в Европе ряд банков, в том числе и Bank Austria (ВАСА), то все структуры, кроме австрийской, были переименованы в НВВ (Bayerische Нуро- und Vereinsbank AG). Австрийцы категорически не хотели отказываться от своей марки — название менять не будем, кому бы мы ни принадлежали. В России могла возникнуть такая же ситуация. Был и другой момент. Оба банка настолько хорошо дополняли друг друга, что было практически невозможно однозначно ответить на вопрос, на чьей базе проводить слияние — на их или нашей. В ММБ доминировал корпоративный бизнес, в Bank Austria Creditanstalt Russia (БАКАР) — быстро растущий «ритейл». У каждого были свои козыри на руках. И тогда акционеры приняли мудрое решение — каждый должен представить свою программу объединения. Выбрана будет лучшая. Анализ подготовленных документов был проведён тщательнейшим образом. Своё авторитетное заключение по обеим программам дали три международных аудиторские компании. В результате победил ММБ.

И началась кропотливая работа по слиянию бизнесов и объединению кадров. По каждому направлению деятельности была организована рабочая группа (workshop), в рамках которой работали представители как одного, так и другого банка. Шло обсуждение того, что и как делается в каждом из банков. Есть такое выражение в современном деловом «новоязе» — best practice, которое в недавней социалистической действительности зародилось где-то в ходе первых пятилеток и называлось по-простому — «передовой опыт». Вот и в нашем случае выбиралось только лучшее, передовое, на основании которого выработывалась модель нового. По кадрам тоже была создана специальная комиссия в составе двух представителей от руководства ММБ и двух — от БАКАРа. Задача стояла предельно жесткая, если учесть имевшееся дублирование штатных расписаний двух банков. На комиссию поочередно вызывали всех менеджеров из обоих банков от уровня замначальника отдела и выше. Там каждому устраивался настоящий перекрестный допрос — не только о его текущих обязанностях, но и о том, кем он мог бы видеть себя в будущей структуре, если сохранить текущую позицию будет невозможно. Конечно, не всё прошло безболезненно, но больших кадровых потерь нам удалось избежать.

После слияния в созданный для работы с физическими лицами отдел, который возглавлял тогда Роман Воробьёв, влились новые кадры из Bank Austria. Кроме того, объединившись, мы получили ещё и сеть из шести отделений.

От стратегии к практике: построение маркетинговой системы в розничном бизнесе

Новый этап в развитии ритейла наступил в феврале 2003 года, когда куратором розничного бизнеса в правлении был назначен Дмитрий Мохначёв.

Как было заведено, его, как ММБшного ветерана, бросили на самый трудный участок, который требовал постоянного внимания.

Дима пришёл в ММБ в начале 90-х годов и за всё время работы стал одним из самых разносторонних в компании людей — по разнообразию сфер банковского бизнеса, в которых ему пришлось трудиться в ММБ. Сначала занимался кредитными рисками, потом работал в филиале в Санкт-Петербурге, куда его назначили «связующим звеном» между Питером и Москвой — не в смысле «дипкурьера», а в качестве проводника нашей корпоративной культуры, для активного развития кредитования, выстраивания бизнес-процессов по стандартам головного офиса. Работал он и в области корреспондентских отношений, и в управлении клиентских отношений. При этом каждое изменение сферы деятельности сопровождалось и повышением позиции, пока в 2002 году Дмитрий не стал членом правления ММБ. Таким образом, Дмитрий стал первым в Банке сотрудником, который проделал весь путь от рядового специалиста до члена правления. Это послужило хорошим знаком для перспективных, быстро растущих руководителей «среднего звена», которым до этого казалось, что в полной мере и относительно быстро можно реализовать свои карьерные амбиции, только перейдя с повышением в другой банк. Случай Мохначёва действительно не остался единичным.

В своей разносторонней карьере в ММБ Мохначёв, ещё до нашего объединения с БАКАР, работал и над таким проектом, как создание нового отделения Банка в Москве. Поясню: у нас в ту пору не было полноценных отделений (допофисов), и в наш центральный офис на Пречистенской набережной приезжали все клиенты — от самого маленького ООО, до крупнейших компаний федерального уровня. Частным клиентам, где бы они ни проживали, тоже приходилось приезжать в «банк на набережной». Так вот, руководство Банка решило тех, кто работает локально на городском уровне, отделить от «крупняка» и заодно хоть немного снять транспортные проблемы хотя бы с части «физиков». Правда, до конца проект этот так и не был доведён по не зависящим от Дмитрия причинам. Однако уже тогда, в конце 90-х годов, некий «привкус» розницы мы почувствовали.

С приходом Мохначёва у ритейла начался новый этап, который подразумевал глобальное изменение структуры. Её необходимо было подготовить к масштабному увеличению потока клиентов. Если на тот момент их было около 30–40 тыс. человек, то мы предполагали, что рост будет колоссальным, что и подтвердилось — сейчас наша клиентура насчитывает более 700 тыс. Правда, когда Дмитрия назначили, он сразу предупредил, что не волшебник и быстрого прорыва не обещает. Он лишь попросил тайм-аут для того, чтобы изучить ситуацию, подобрать команду и сделать бизнес-кейс, в котором будут изложены его взгляды на окупаемость проекта и проводимые операции. Правление с ним согласилось.

Примерно в то же время, летом 2003 года, Мохначёв обратился ко мне с предложением обсудить структуру розничного блока — то, какой она в идеале должна стать. Мы сидели в каком-то ресторанчике (точно не

в «Славянском базаре» и не «восемнадцать часов кряду») и там за чашкой кофе, прямо на бумажных салфетках набрасывали будущую органиграмму. Для меня это было несложное упражнение: сколько лет до этого я проигрывал в своём сознании (а иногда и предлагал) различные варианты идеальной, с точки зрения маркетинга, организации не только на уровне отдельно взятой линии бизнеса, но и всего Банка. У Димы же за плечами был описанный выше многоплановый опыт практической работы в нашем банке, а также и несколько месяцев пристального наблюдения за нашей розницей в роли ее куратора. Было приятно, что наши взгляды практически во всём совпали. Среди прочих «судьбоносных» идей была и такая: мы сразу договорились, что существовавший тогда центральный рекламный отдел продолжит заниматься глобальными вопросами, мы же должны фокусироваться на продвижении ММБ в его розничной ипостаси, для чего необходимо создать собственную рекламную службу внутри ритейла. Объяснялось это довольно просто: центральный рекламный отдел всегда держался руководством «в черном теле». Возглавлявшему его Сергею Левскому приходилось чуть не с кровью выбивать себе штатные единицы (в то время у него было, если не ошибаюсь, всего два сотрудника). Нам же с учётом масштаба задач и особенностей продвижения розничных продуктов необходима была мощная, оперативно развивающаяся структура, которую вряд ли удалось бы создать, если бы по каждому кадровому назначению мы выходили на правление. Внутри линии бизнеса, естественно, при условии персональной ответственности куратора сделать это было гораздо проще.

В тот момент организация ритейла в ММБ оставляла желать лучшего. Даже с точки зрения классических законов управления не совсем корректно было, чтобы в рамках одного подразделения реализовывались две противоположные функции — один начальник руководил и заказчиками и исполнителями. Здесь осуществлялась и непосредственная работа с клиентами, и продажа им наших продуктов, и разработка этих продуктов, и выполнение клиентских операций, и разработка маркетинговых планов и кампаний, и т. д. Весь этот пестрый функционал нужно было развести и заново свести, но уже в рамках новой, более логичной структуры. Забегая вперёд, скажу, что позже, в 2006 году, когда Дмитрий ушёл из нашего банка, на его место в правлении был назначен Эдуард Иссопов, который дал старт уже новому этапу в развитии розницы. Опираясь на уже сделанное, и с учетом новых реалий — работа в рамках крупнейшей европейской банковской группы ЮниКредит — он стал глубже вникать уже непосредственно в процессы централизации, унификации, стараясь избавить блок ритейла от несвойственных ему поддерживающих функций, чтобы сосредоточиться на главном — качественном посегментном обслуживании клиентов и повышении эффективности и рентабельности продаж. Итак, после обсуждений (знаю, не только со мной) Мохначёв предложил новый вариант организации руководимого им блока — его решено было



Мне это было интересно.
Работа закипела.

разделить на три управления. Одно должно было заниматься продажами и развитием сети, из второго предполагалось сделать «фабрику продуктов», а третье, которое было предложено возглавить мне, вело бы маркетинговый анализ, коммерческое планирование и отчётность, разрабатывало кампании по продвижению банковских продуктов. Мне это было интересно. Так или иначе, я долгие годы был связан с маркетингом — и с аналитическим, и с коммуникационным или рекламным. Практических навыков работы в ритейле у меня тогда не было, но зато я хорошо знал банк и его стратегические

задачи, имел большой опыт работы по всем порученным мне направлениям, хотя и на уровне всего банка, а не отдельной линии бизнеса. В любом случае, новое направление — это всегда вызов, всегда испытание на прочность, всегда простор для творчества, что мне импонирует. К сентябрю 2003 года мы уже начали работать по новой схеме.

И буквально с первых дней взяли за правило проводить для лучшей координации работы еженедельные совещания всех трех управлений. Сначала на уровне руководителей — в них участвовали: Дмитрий Мохначёв, я, Алексей Аксёнов, который отвечал за продуктовый ряд и связи с партнёрами, и Максим Кондратенко, занимавшийся организацией продаж и сети обслуживания. Позже состав участников значительно расширился.

Работа закипела. Я создал в своём управлении маркетинга и развития розничных банковских услуг (УМР) целую систему планирования и анализа конкурентного окружения. Мы следили за всем: кто какие продукты предлагает, по каким ценам, на каких условиях. Исходя из этого, мы создавали свои — конкурентоспособные — предложения. Кроме того, с первых дней я поставил задачу изменить подход к отчётности. Нам абсолютно не подходили имевшиеся ежемесячные отчёты по балансовым и доходным показателям. Для оперативного управления процессами продаж, для изучения реакции клиентов на наши новые предложения нужны были детальные сведения по объёмам продаж каждого продукта и любой его разновидности, причём на ежедневной основе. Банковская информационная система, в которой мы работали, не была приспособлена для этого. И мы решили создать свою. (Ждать разработки «фирменного» CRM-решения не было времени).

Мне очень повезло с людьми, которые у меня работали. Особенно с Никитой Земсковым, который умудрялся творить невероятные вещи с теми данными, которые мы «снимали» с нашей бухгалтерской системы. Ему была поставлена задача: поскольку мы работаем с розничным клиентом, который быстро принимает решение, мы должны моментально реагировать на любые изменения в его настроении. То есть наши отчёты

должны появляться уже на следующий день после, к примеру, ввода нового продукта, показывать изменения: сколько продано за день авто- и ипотечных кредитов, что произошло по депозитам, по текущим и карточным счетам и т. д. Первые отчёты в новой форме появились уже в конце 2003 года. Теперь же мы видим картину ещё глубже — буквально до объёмов продаж (плановых и фактических) — каждого сотрудника в любом доп-офисе. Это является важнейшим инструментом стимулирования наших розничных продаж.

Ещё одна функция, которая легла на меня в розничном блоке, — это, конечно, реклама. Как уже упоминалось, до изменения структуры розничного бизнеса, в банке был один рекламный отдел, который обслуживал всю организацию. В нём работали четыре человека, включая руководителя. Активно запуская ритейл, мы понимали, что продвижение услуг ММБ для физлиц — это колоссальный объём работы, для которой нужен несравненно больший штат сотрудников. Причём, чтобы не «размазывать» бюджет по содержанию этого штата на весь банк, логичнее было поместить его непосредственно в заинтересованный блок бизнеса, а внутри него — по определению — в УМР.

Я старался строить новое подразделение по всем канонам науки управления — сначала найти начальников отделов, которые затем сами по согласованию со мной найдут себе сотрудников. Неплохо представляя, какой уровень квалификации будущих руководителей отделов мне необходим, я довольно быстро столкнулся с проблемой, что найти таких людей было не так-то просто. В ту пору как раз начинался бум в развитии банковской розницы, и вместе со мной ровно за такими же профессионалами гонялись мои коллеги из банков-конкурентов. Планы, поставленные передо мной руководством, между тем никто не отменял. Предстояло сделать выбор: либо какое-то время поработать на пределе сил, но найти именно то, что нужно (и надолго), либо резко снизить требования к кандидатам, понимая при этом, что, взяв абы кого, ты рискуешь получить ту же работу «на пределе сил» и массу других проблем, когда спустя время придётся расстаться с горе-руководителем.

К счастью, хотя управление и не было укомплектовано, я был уже не один. В результате реорганизации мне «по наследству» досталось несколько замечательных специалистов. Я упоминал уже Никиту Земскова; вместе с ним и тоже из отдела стратегического планирования ко мне перешла Елена Пылева. Вдвоем они занялись отчётностью, созданием и наполнением маркетинговых баз данных (к счастью, мы ещё раньше создали некоторые заделы). Продвижением у меня занялась Ирина Ушакова, которая работала до этого в другом управлении банка. Довольно скоро мне порекомендовали посмотреть Ирину Кондрашову — финансового директора одного из наших петербургских клиентов. После собеседования я с удовольствием взял её на должность начальника отдела бюджетирования и контроля. Ирина, великолепный специалист своего дела с обширным опытом работы, в том числе в нескольких банках, до сих пор

работает у нас; теперь она — начальник Управления коммерческого планирования и контроля.

Вот таким узким составом мы и начали развивать розничный маркетинг. Надо отдать должное: хоть состав и был узким, но функционал мы обеспечивали довольно широкий — никто не чурался делать «чужую» работу и сидеть допоздна. В течение трёх месяцев до конца 2003 года мы успели заложить основы маркетинговой информационной системы по продуктам и конкурентам, наладили формирование основных отчётов, необходимых для оперативной работы, включились в разработку клиентских материалов (брошюры, листовки, плакаты и т. п.) и рекламных кампаний.

Мы даже успели разработать два специальных предложения (по депозитам и потребительским кредитам) и — по всем классическим канонам — сделали их полномасштабное продвижение с использованием всего основного инструментария: наружной рекламы (перетяжки на улицах Москвы), баннеров в Интернете, промо-страницы на нашем сайте, листовок, мониторинга клиентского отклика и т. д. Это был, пожалуй, первый «массированный» и скоординированный вывод рекламы банка на улицы и в «виртуальное пространство». Было приятно, что нас заметили. Это было видно и по посещаемости нашего сайта (я, кстати, сразу поставил на систематическую основу детальный анализ этого показателя), и по отзывам клиентов и знакомых. Кто-то с удовольствием говорил: «Видал вашу рекламу на Комсомольском проспекте. Молодцы! Всё чётко и доходчиво». (Мне было это особенно приятно, потому что с первых дней я проповедовал принцип адресной ориентации содержания и тональности нашей рекламы на клиента. Зачастую человек, работающий в банке, ежедневно общаясь на «птичьем языке» с коллегами, и в клиентских материалах начинает использовать такие термины и «обороты речи», что человек без высшего финансового образования просто не улавливает, что же банк хочет ему продать; не хотят ли «эти жирные коты» просто его обвести вокруг пальца? Основным принципом нашей рекламы должно было стать следующее: говорить с клиентом на понятном ему языке, не оставлять без пояснений ни одного термина — совсем без них ведь тоже нельзя, понятно разъяснять все детали, не опускаясь при этом до менторства или панибратства. Последующие годы показали, что нам это во многом удалось.) Были и курьёзные отклики на ту первую рекламу. Поскольку наши клиенты привыкли, что мы сидим себе тихонечко, продажи ведем «вдали от посторонних глаз», говоря проще — при посещении клиентами наших отделений, то при появлении практически везде наших «зазывалок» с предложением открыть «исключительно выгодный новогодний депозит» кое у кого ёкнуло сердце. «Что у вас совсем дела плохи, что вы зазываετε всю Москву нести к вам деньги?» — с тревогой спрашивали некоторые «продвинутые» клиенты.

Тем временем, возвращаясь к теме комплектации рекламного отдела, я продолжал активно проводить собеседования. Должен сказать, что поиск хорошего специалиста в этой области затрудняется, среди прочего, и вот

каким, на первый взгляд, парадоксальным обстоятельством. Поскольку способность убеждать аудиторию является одним из необходимых профессиональных качеств «рекламщика», то, пытаясь выяснить, что же конкретно умеет делать кандидат, какой у него реальный опыт, можно легко попасть на удочку, слушая бесконечные потоки очень толковых, как будто со страниц учебника, слов о том, как правильно и эффективно должна строиться работа. Не только на собеседованиях, но и на профильных конференциях и семинарах мне приходилось встречать немало людей, которые с готовностью Манилова расскажут, как и что нужно делать, но на вопрос «почему же вы этого не делаете?», с досадой ответят: «Начальство не разрешает». Мне не близка такая позиция этих «бесплодных всезнаек». Если уверен в правоте своих предложений, нужно раз за разом бить в одну точку, убеждать, находить новые аргументы. Иногда на это уходят годы. Как мне однажды сказал Питер Кёлле — бывший председатель совета директоров ММБ: «Я с легкостью найду вам сто человек, каждый из которых сочинит блестящую стратегию. Если вы мне найдёте хотя бы одного, кто ее реализует, вот это будет удача». Как бы то ни было, я просмотрел, наверное, больше дюжины кандидатов, обнаруживая в большинстве либо неприемлемый уровень маниловщины, либо профессиональные или личностные изъяны, пока не нашёл, как казалось, то, что нужно. Последующие события показали, что Ирэн Шкаровская оказалась правильным и удачным выбором, возглавив сначала профильный отдел, затем – Управление в моём подразделении, а сегодня работая на позиции директора Департамента корпоративного имиджа и коммуникаций всего нашего банка. Сколько же всего было сделано за прошедшие годы вместе с этим замечательным профессионалом! Если говорить совсем коротко и глобально, то в банке была построена современная, концептуально выверенная система маркетинговых коммуникаций. Если более подробно, то для этого, пожалуй, нужна целая книга. Ограничусь здесь лишь пунктирным перечнем тех новаций, которые удалось реализовать, и тех успехов, которые подтверждают правильность выбранных нами направлений развития.

Была создана (фактически с нуля) высокопрофессиональная команда специалистов, обеспечивающих эффективное функционирование всего комплекса коммуникационного маркетинга, начиная от стратегий управления брендом и стратегий продвижения и заканчивая практическим созданием клиентских и других рекламных материалов, проведением рекламных кампаний любого масштаба с использованием всех каналов продвижения, поддержанием бесчисленного количества рабочих контактов с партнёрами и агентствами. Была создана полная линейка печатных клиентских материалов по всем продуктам и услугам. Данные материалы постоянно актуализируются и гармонизируются с аналогичными материалами на сайте банка. Создана (2005 год) принципиально новая концепция корпоративного сайта банка, который впоследствии был признан лучшим банковским сайтом в России. Была разработана оригинальная

концепция и дизайн оформления экстерьеров, включая вывески, и интерьеров отделений банка. (Со временем ей на смену пришли соответствующие дизайны — стандартные для всех банков Группы ЮниКредит.) Наряду с размещением рекламных роликов в электронных СМИ стала развиваться практика участия специалистов банка в качестве спикеров в прямых радио- и телевизионных эфирах в режиме ответов на вопросы аудитории. Банк, прежде всего — представители розницы, начал активно (чуть ли не ежедневно!) давать комментарии СМИ. Резко увеличились показатели цитируемости банка; мы прочно вошли в двадцатку самых упоминаемых банков. В целях повышения узнаваемости бренда стали использоваться (наряду с билбордами 3х6 и другими рекламными носителями) так называемые «крышные установки». Было поставлено на поток наше участие в многочисленных профильных выставках и салонах (автомобильные, ипотечные, недвижимости). В отдельные годы количество мероприятий, где мы были экспонентом, где на наших стендах и по всей территории выставочных павильонов работали наши промоутеры и продавцы, доходило до десяти. Наши экспозиции неоднократно удостоивались дипломов за высокое качество концептуальных и дизайнерских решений. Мы начали широко использовать прямые почтовые рассылки для расширения клиентской базы, оригинальные промо-мероприятия для «раскрутки» новых отделений и совместные промо-мероприятия с партнёрами (автодилеры, риелторы и т. п.). Благодаря всему комплексу мероприятий нам удалось добиться заметного повышения узнаваемости бренда «Международный Московский Банк — ММБ», даже несмотря на его не самое удачное звучание при решении задач розничного бизнеса (об этом чуть позже). С точки зрения бизнеса всё перечисленное выше стало одним из важнейших факторов ускоренного развития и роста рыночной доли в профильных сегментах. Достаточно сказать, что в течение нескольких лет объём портфеля автокредитов ежегодно удваивался (этот тренд был прерван в 2009 году глобальным экономическим кризисом), и наш банк занимает высшие строки среди лидеров этого сегмента. После вхождения в Группу ЮниКредит был проведён успешный ребрендинг Банка, и началось его активное продвижение, позволившее в течение года с практически полного незнания этого имени на российском рынке достичь такого уровня узнаваемости, к которому ММБ шёл много лет. При этом особый упор делался на преемственности в позиционировании ММБ и ЮниКредит Банка, что, по-моему, вполне удалось. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что при смене имени банк не испытал ни оттока клиентов, ни снижения объёмов продаж.

Большой прорыв удалось сделать и на «невидимом фронте» аналитического маркетинга. Именно благодаря кропотливой систематической работе коллектива аналитиков под руководством начальника отдела (позже — управления) анализа и развития Дениса Власова мы имели актуальную и исчерпывающую информацию по нашим существующим и потенциальным клиентам, по рыночным позициям — нашим и конкурентов. Для

удобства систематизации и анализа этой информации были созданы различные базы данных со встроенными аналитическими инструментами, налажена работа с маркетинговыми агентствами и собственные социологические исследования. Всё это позволяло уверенно планировать новые направления бизнеса, оперативно реагировать на инициативы конкурентов, предлагая свои ответные меры. Были выстроены настоящие технологические цепочки разработки и выведения на рынок наших продуктовых предложений. При этом был налажен очень продуктивный контакт аналитиков Дениса с «плановщиками» Ирины и «рекламщиками» Ирэн. Всё это для меня означало, среди прочего, реализацию моего твёрдого идеологического подхода: банк — это не академический институт, и время здесь предельно сжато всегда; вместе с тем, интеллектуально банковский аналитик ни в чём не должен уступать «научному сотруднику» с той лишь разницей, что он постоянно должен осознавать — то, что он делает, оперативно идёт в производство (цена ошибки предельно высока!) и от него непосредственно зависит финансовый результат всего банка. Ну а чтобы сотрудники не «цепенели» от столь высокой меры ответственности, рискуя потерять инициативу, мы в подразделении старались поддерживать максимально доброжелательную атмосферу, ощущение единой команды, делающей общее дело. И мне кажется, нам это удавалось.

Непростые вопросы бренда и проект «Ребрендинг».

К 2007 году, когда мы уже были в составе Группы ЮниКредит, встал вопрос о том, нужно ли менять название банка. Сравнивая узнаваемость бренда «Международный Московский Банк» с показателями других членов Группы, понимали, что, несмотря на наши значительные достижения в области повышения узнаваемости, всё это не идёт ни в какое сравнение с тем, чего добились некоторые европейские коллеги. К примеру, как воспринимали в Болгарии «Булбанк».*

Возникло общее понимание, что с нашим названием скорых успехов в расширении бизнеса ждать не приходится. Кроме того, было очевидно, что, оставаясь Международным московским банком, мы не сможем использовать такой мощный фактор развития как зонтичный бренд ведущей европейской банковской группы.

В то время часто вспоминали легенду о том, почему наш банк стал именно «Международным Московским». Ведь, строго говоря, такой порядок слов в названии не является правильным с точки зрения русского языка (да и

* Булбанк был создан в 1964 году как Болгарский внешнеторговый банк (БВТБ) со 100%-ным государственным участием. У него были представительства в Лондоне, Франкфурте-на-Майне и Вене. В 1987 году был создан Bayerische-Bulgarische Handelbank как совместный банк Bayerische Vereinsbank и БВТБ с центром в Мюнхене. В 1998 году банк был перерегистрирован как НуроVereinsbank Bulgaria GmbH. В 1994 году переименован в «Булбанк». В 2000 году приватизирован. UniCredito Italiano SpA и Allianz AG, приобрели соответственно 93% и 5% основного капитала банка.

UniCreditBulbank — крупнейший банк в Болгарии, имеет активы более 11 млрд левов (1 евро = 1,95583 лева), данные на конец 2008 года. У него 1,2 млн клиентов (население Болгарии — 7,6 млн человек). Имеет 260 филиалов. 27 апреля 2007 года было завершено объединение трёх банков («Булбанк», HVB Bank Biochim и «Хеброс Банк») в Группу ЮниКредит в Болгарии, с образованием UniCreditBulbank. — *Прим. авт-сост.*

английского тоже: иностранцы часто называли нас не International Moscow Bank, а Moscow International Bank, как им подсказывала языковая интуиция). Рассказывали, что, когда создавался ММБ, рабочая группа придумала другое имя, которое и звучало правильно — Московский Международный Банк (у авторов названия тоже, очевидно, было всё в порядке с чувством родного языка). Однако когда документы были отданы на утверждение, кому-то на самом верху не понравилась английская аббревиатура MIB. Ведь в то время была другая организация, чьё сокращённое название по-русски выглядело, как МИБ (Международный инвестиционный банк). Конечно, иностранное сокращение выглядело по-другому, но во избежание конфузов велено было название поменять. Что в условиях цейтнота было сделано самым простым способом — перестановкой двух слов.

Честно говоря, мне нравился другой вариант, который на первом этапе тоже был в официальном обиходе, — Интермосбанк (Intermosbank). И я неоднократно пытался убедить руководство в том, что неплохо было бы вернуться именно к такому имени. Оно в своё время было запрещено, так как кому-то показалось, что название будут понимать как «банк в термосе» («ин-термос-банк»). Это было, конечно, надумано, хотя «если даже и в термосе, что ж тут плохого? Термос хранит тепло», как сказал однажды Дмитрий Мохначёв. В очередной раз эту тему я поднимал в момент нашего объединения с БАКАРОм. Мне тогда казалось, что время для этого, как нельзя более удачное. Я даже написал записку членам правления, объясняя свою точку зрения. С одной стороны, аргументировал я, у клиентов постоянно возникает путаница из-за подсознательного желания поменять местами слова «Международный» и «Московский». С другой стороны, у нас в стране огромное количество организаций, в названиях которых есть и то, и другое слово. Наконец, в-третьих, даже сама аббревиатура ММБ может вызвать ненужные ассоциации с другими банками. Например, с Банком Москвы, который долгое время именовался Московским муниципальным банком. Всё это в совокупности ведёт к размыванию бренда, снижает эффективность запоминания и уровень узнаваемости. (Всё это впоследствии неоднократно подтверждалось соответствующими маркетинговыми исследованиями.) Чтобы устранить все недоразумения и ошибки я и предлагал вернуться к названию «Интермосбанк».

Ещё один аргумент, с помощью которого я пытался апеллировать к правлению: нельзя не воспользоваться удобным моментом для смены имени — объединением с Bank Austria. Ведь, по сути, и у нас и у них — общий родственник, Creditanstalt Bankverein, который когда-то вышел из состава акционеров ММБ, начав в России собственный бизнес после слияния с Bank Austria — Bank Austria Creditanstalt. Мне казалось, что если провести разъяснительную работу с сотрудниками, то людям из БАКАРА при смене имени будет не так обидно терять своё название.

«Когда мы (банк) были Интермосбанком, мы были гораздо большими новаторами и энтузиастами, чем сейчас. Сейчас задача — не просто вновь стать

молодыми и активными, но и убедить в этом рынок и клиентов. Всё это можно будет очень удачно обыграть в прессе. Я думаю, что и у «старых» сотрудников ММБ возникнет ностальгия по тем временам, и это может стать дополнительным фактором оздоровления нашего корпоративного менталитета. Может быть, и сотрудники БАКАРА воспримут Интермосбанк положительно, так как это создаёт эффект компромисса по торговой марке (я думаю, что в БАКАРе всё-таки есть горечь по поводу утраты их торговой марки). Это даст импульс формированию единой команды — под действительно общим знаменем. Тем более что, когда мы были Интермосбанком, мы тоже были немножко австрийским банком (Кредитанштальт) и родственником нынешнего БАКАР. (Банк Австрия Кредитанштальт Россия). Может быть даже такой рекламный слоган (для лучшей адаптации нынешних клиентов БАКАР):
Новое — это немного забытое старое.
Интермосбанк — новый совместный проект Международного Московского Банка и Банка Австрия. <...>

Из письма С. Тропина. 19.07.2001.

Илкка Салонен в основном со мной соглашался, говоря: «ИМВ действительно не очень броское название (я не говорю уже о наших мрачных корпоративных цветах). С именем «Интермосбанк» мы можем действительно много выиграть. Фактически мы можем его использовать для наших розничных выходов, как «розничное» название. Розничная продажа должна быть яркой, дружественной к пользователю и открытой, нравиться глазу. <...> Я действительно думаю, что это достойная идея». Тем не менее, и он отмечал, что нас всё равно будут путать. Например, с <...> Интерпромбанком. Однако на уровне правления в целом идею всё-таки не разделяли. В результате, с момента слияния с БАКАРОм и, особенно, после реорганизации ритейла, начатой Мохначёвым, мы стали активнее раскручивать «Международный Московский Банк», а затем, раз за разом убеждаясь в тяжеловесности этого названия для ритейла — аббревиатуру и логотип ММБ.

На первых порах нам очень мешал дизайн вывесок тех наших шести московских отделений, которые нам достались от БАКАРА. Дело в том, что, несмотря на существование у ММБ собственного оригинального фирменного стиля, с характерным начертанием шрифта, который был разработан ещё в период создания ММБ, наше название на московских отделениях было выполнено в стандартной гарнитуре Times. Я не знаю точно, как и почему было решено именно так оформить наши вывески. Моя догадка состояла в том, что, вероятно, это была попытка соблюсти некий компромисс и создать ощущения преемственности. Ведь раньше на этих отделениях было написано Bank Austria — шрифтом Times, что полностью соответствовало корпоративному стилю материнского банка. Беда состояла в том, что короткое название Bank Austria в шрифте Times смотрелось очень солидно и было заметно издали, что важно для ритейла. А вот для

нашего «дредноута», чтобы уместить все буквы и слова, да ещё на двух языках, на стандартной вывеске приходилось очень мельчить, в результате чего вывески становились просто нечитаемыми, даже с близкого расстояния. Кстати, в ту пору многие корпоративные константы двух банков переплетались в общем стиле (вспомним принцип best practice, применявшийся в ходе слияния). Например, от БАКАРа мы унаследовали вращающийся рядом с вывеской логотип, заменив, правда, «пиявку» Bank Austria на нашего «ёжика». «Ёжики» так всем нравились, что уже в 2008 году, когда мы демонтировали все вывески ММБ для замены их на «UniCredit», многие сотрудники изъявили желание получить в своё распоряжение этих замечательных «ёжиков», коих к тому моменту было уже несколько десятков («На даче повешу, чтоб душу грел», — говорили патриоты ММБ). Кстати, случайно или нет, но в любом случае глубоко символично, что угол наклона элементов логотипа ММБ составляет 55,45° — именно на этом градусе северной широты находится Москва — самый ее центр, включая и первое здание ММБ в Камергерском переулке.

Но вернёмся к проблемам с вывесками отделений тогда ещё ММБ. Рано или поздно встал вопрос о необходимости открытия новых точек продаж в дополнение к имевшимся шести. Я сразу сказал, что если мы пришли в ритейл «всерьёз и надолго», то дизайн вывесок нужно кардинально менять. Самым логичным было вернуться к изначальному фирменному стилю ММБ, что и было сделано на первом новом допфисе в Хамовниках, а потом — в более совершенном виде и на всех новых и старых отделениях. Кроме того, учитывая усилившийся уровень конкуренции, была разработана массивная «подкладка» под название по длине равная всей протяжённости фасада. Сейчас такие принципы оформления отделений применяют практически все банки, работающие в ритейле. Горжусь ещё одной своей «военной хитростью»: помимо названия банка на двух языках, указывать на вывесках ещё и адрес в Интернете — www.imb.ru. По-моему, мы были первыми, кто тогда это сделал. Эффект оправдал наши ожидания. Запомнить длинное название сложнее, чем короткую ссылку. Кроме того, эта «хитрость» здорово помогала «раскручивать» и собственно сайт — важнейший рекламно-информационный канал, один из инструментов продаж.

Самое забавное, что в конце 2005 года правление вдруг всё-таки согласилось на смену названия банка. Мы наняли агентство, которое разработало совершенно новую концепцию стиля — в нём даже не было намёка на бордовый цвет. Не знаю, чем бы это всё кончилось, если бы ММБ вскоре не купила Группа ЮниКредит. И тогда все эти проблемы отошли на второй план, уступив место новым. Новый проект по ребрендингу «От ММБ к ЮниКредит» возглавила уже Ирэн Шкаровская, с которым, как мне кажется, она блестяще справилась.

Честно говоря, за те без малого 20 лет, которые я тружусь в банковской сфере, я вижу, как она повзрослела. Никогда не забуду 1991 год, когда на

одном из банковских совещаний федерального уровня стал свидетелем характерной для того времени ситуации. Президиум пытался направить дискуссию в русло конструктивного обсуждения фундаментальных проблем общероссийского масштаба, а некоторые «новые банкиры» задавали вопросы типа «а кто нас будет снабжать упаковочным шпагатом?» Что, если вдуматься, и неудивительно, ведь не секрет, что огромное количество коммерческих банков возникло на базе территориальных отделений старых советских банков, коих, если не изменяет память, было всего пять. И вот теперь можно сказать, что от того старого патерналистского менталитета, когда банкир надеялся на помощь сверху, мы в основном сумели избавиться. И живём своим умом. Какими мы выйдем из сегодняшнего кризиса?

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ МИССИИ ММБ, ПРЕДЛОЖЕННОЙ АКЦИОНЕРАМ В МАЕ 1995 ГОДА.*

Миссия Международного Московского Банка состоит в содействии интеграции России в мировую экономику путём предоставления качественных банковских услуг и финансовых консультаций:

- российским компаниям и организациям для их внешнеторговой деятельности, повышения их экспортного потенциала, облегчения их финансовых и иных деловых контактов с иностранными партнёрами;
- иностранным и международным компаниям, организациям и банкам, сотрудничающим с российскими партнёрами;
- российским банкам, испытывающим потребность в сотрудничестве с ММБ при оказании услуг аналогичным компаниям, организациям и банкам, являющимся их клиентами или партнёрами.

Считая, что его основными клиентами, которым он может оказать максимальную пользу своими услугами, являются компании, организации и банки, ММБ, как правило, не оказывает услуг частным лицам. В то же время, если этого требуют деловые интересы его основных клиентов, ММБ может оказывать определённые банковские услуги персоналу этих компаний, организаций и банков, а также своим собственным сотрудникам.

При оказании любых из перечисленных услуг ММБ осуществляет свою деятельность с максимальной выгодой и удобством для каждого клиента, и не подвергая неразумному риску средства других клиентов, а также средства своих акционеров, имея в виду, что как клиенты, так и акционеры считают ММБ одним из источников преумножения своих финансовых ресурсов, которые они доверили банку, важным фактором их морального и материального благополучия.

Для поддержания своей надёжности, устойчивости и прибыльности как для клиентов, так и для акционеров, а также с учётом растущих потребностей клиентуры и растущих возможностей российского банковского сообщества Банк:

- стремится к увеличению своего финансового потенциала при соблюдении необходимых требований сбалансированности и ликвидности активов;
- проявляет разумный консерватизм при принятии любых, связанных с риском решений, что не исключает его способности быстро реагировать на изменения ситуации;
- использует самые современные банковские технологии, а также международно-принятые принципы осуществления банковской деятельности;
- способствует повышению профессионального уровня своих сотрудников и клиентов.

* Не принят. — Прим. авт.-сост.

КЛИЕНТАМ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА

Уважаемые господа,

В связи с нестабильной ситуацией на российском межбанковском рынке и противоречивым и неполным освещением происходящего в средствах массовой информации, Международный Московский Банк доводит до Вашего сведения следующую информацию.

- Следуя общепринятым в мировой банковской практике правилам минимизации возможных рисков, при ухудшении ситуации на финансовых рынках ММБ ограничил объёмы активных операций, приостановив действие лимитов на большинство российских банков-контрагентов.
- Предвидя возможное ухудшение ситуации на межбанковском рынке, ММБ создал значительные резервы для поддержания необходимой ликвидности.
- Объём имеющихся резервов позволяет ММБ обеспечить выполнение всех банковских операций (включая осуществление платежей клиентов) в обычном режиме даже в случае отказа от выполнения своих обязательств всеми российскими банками-контрагентами.

Крайне осторожная политика Банка в отношении своих операций, постоянно поддерживаемая нашими акционерами, обеспечивает должную сохранность денежных средств наших клиентов. Благодаря такой политике Международный Московский Банк всегда успешно противостоял негативному влиянию кризисных ситуаций на финансовом и денежном рынках. Аналогичный подход был использован и на этот раз. Мы верим, что сможем и впредь обеспечить безупречное исполнение своих обязательств перед клиентами и партнёрами.

Готовы в любое время дать Вам необходимые комментарии по всем интересующим Вас вопросам.

*С уважением,
Ю.В. ТВЕРСКОЙ
Член Правления*

14.08.98 14:56

ЗАЯВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА

Международный Московский Банк, будучи составной частью российской банковской системы с начала ее существования, имеет успешный опыт управления присущими этой системе рисками в том числе в период предыдущих банковских кризисов. ММБ никогда не допускал нарушения своих обязательств перед российскими и иностранными контрагентами, как не допустит этого и в нынешней ситуации, которая по своим масштабам значительно выходит за рамки кризиса межбанковского рынка. Выполняя все обязательства перед клиентами и банками-корреспондентами, ММБ отдаёт себе отчёт, что в сложившихся условиях любой сбой в расчётах или в выполнении обязательств перед кредиторами может дать начало цепной реакции неплатежей. В Банке созданы значительные резервы для поддержания ликвидности и выполнения всех операций в нормальном режиме даже в случае сбоев в системе межбанковских расчётов.

ММБ постоянно входит в группу российских банков, получающих самые высокие оценки международных рейтинговых агентств, и сохраняет эти позиции даже в кризисных условиях. Тем не менее, ММБ всегда был предельно осмотрительным в формировании структуры источников привлеченных ресурсов, и сегодня доля обязательств ММБ перед банками-нерезидентами, подпадающих под действие 90-дневного моратория на погашение западных кредитов, составляет около 2,5% в общем объёме обязательств банка. Вместе с тем, выполнение и этих обязательств без нарушения существующих норм валютного регулирования будет безусловно обеспечено Международным Московским Банком.

Являясь первичным дилером на рынке ГКО с момента его образования, ММБ неукоснительно выполнял все, связанные с этим статусом обязательства, вплоть до опубликования совместного заявления Правительства и Банка России от 17 августа. После приостановления торгов ММБ считает вправе публично заявить, что главные усилия регулирующих органов должны быть сегодня направлены на скорейшее восстановление ликвидности банковской системы.

ММБ поддерживает тезис, содержащийся в совместном заявлении Правительства и Банка России о необходимости поддержания в сложившихся условиях «стабильного функционирования банковской системы и системы расчётов и платежей в Российской Федерации». Воздерживаясь от комментариев касательно реального значения, которое может сыграть в этом процессе идея создания «платежного пула крупнейших российских банков», ММБ вместе с тем полагает, что у Правительства и Банка России должны быть и собственные рычаги регулирования проблем ликвидности банковской системы.

Так, ММБ считает важным, чтобы при разработке технических параметров конверсии обращающихся государственных долговых обязательств было предусмотрено сохранение существующих сроков и процедуры погашения хотя бы для части ценных бумаг (прежде всего — со сроками погашения в пределах ближайших одного-двух месяцев), которые в силу сложившейся структуры российского денежного рынка всегда рассматривались банками как важнейший инструмент поддержания ликвидности. Без

выполнения этого условия «система расчётов и платежей», которая уже даёт сбой, в том числе и по вине некоторых из заявленных участников «пула», может оказаться парализованной.

Необходимо более действенное и последовательное участие Банка России в качестве гаранта в разрешении неплатежей, прежде всего тех, которые возникают по вине «крупнейших российских банков».

Хотелось бы также ожидать, что Банк России ясно выскажет свою позицию о необходимости чётко следовать обязательствам по форвардным валютным контрактам, заключенным между резидентами Российской Федерации.

В условиях, когда Банк России уже был вынужден пожертвовать достигнутой относительной стабильностью национальной валюты, существующий уровень обязательных резервов вряд ли является столь критичным для регулирования объёма денежной массы. Вместе с тем, снижение этого уровня, а также изменение процедуры резервирования (в частности, разрешение депонировать иностранную валюту, а не рубли, в резервы по обязательствам банков в иностранной валюте) могли бы оказать позитивное воздействие на ликвидность банковской системы и снизить уровень валютного риска, которому подвержены банки, и, соответственно, связанные с этим убытки банков, неизбежные в условиях ускоренного снижения курса рубля.

То же можно сказать и о ставках рефинансирования и ломбардного кредита, высокие значения которых до недавнего времени можно было объяснить необходимостью поддержания рубля, но которые становятся чрезмерно завышенными в условиях опасно низкой ликвидности банковской системы.

Международный Московский Банк выражает уверенность, что в российском банковском сообществе существует достаточное количество здоровых, финансово устойчивых институтов, способных преодолеть сегодняшнее испытание и стать надёжными элементами консолидации банковской системы России.

Правление Международного Московского Банка

Москва, 20 августа 1998 г.

Сергей Тимофеевич

Трошин

Once a dealer — always a dealer

1 августа 1974 года я, выпускник кредитно-экономического факультета Московского финансового института, вышел на работу во Внешторгбанк СССР. Направили меня работать в отдел валютных операций Управления валютно-кассовых операций. Почти одновременно с моим приходом начальник управления В.В. Геращенко уехал на работу в Ost-West Handelsbank, а на его место пришёл Т.И. Алибегов. Начальником моего отдела был Юрий Пономарёв, а курировавшим нас заместителем начальника управления — Юрий Полетаев. Так получилось, что многие будущие руководители Внешторгбанка 90-х годов собрались тогда в нашем управлении.

Валютными операциями занималось всего несколько человек. Дилерами были Ольга Овчинникова, Толя Сидоркин, Женья Степанищев и Андрей Лукин (он потом уехал в Моснарбанк и сейчас живёт в Лондоне). Прежде чем я был переведён в дилеры, работал позиционером. Эту науку мне передали Сергей Белов, который позже работал в Цюрихе, а потом у нас в ММБ, и Виталий Безрук (уезжал на работу в Люксембург, а сейчас работает у нас в UniCredit). Эту же науку постигал принятый одновременно со мной Женья Ульянов, (позднее он работал в Лондоне, сейчас живёт и работает в Нью-Йорке). Потом в нашем коллективе появились Николай Товстенчук (работал в совзагранбанках в Бейруте, Лондоне и Цюрихе, сейчас живёт в Вене) и Саша Янушкин — он, увы, погиб на Кипре.

Так как в СССР в 70-е годы валютными операциями никто кроме нас не занимался, мы шутили, что валютных дилеров в Советском Союзе в два раза меньше, чем членов Политбюро ЦК КПСС. Не исключено, что наша профессия тогда была самой редкой в СССР.

Внешторгбанк СССР в те годы бесперебойно выполнял внешнеторговые расчёты страны, для чего осуществлялось валютное планирование и поддерживалась соответствующая структура валютных активов и пассивов. На практике это порой выглядело курьёзно. Раз в неделю Елена Фёдоровна Пахомова — заместитель начальника нашего отдела — на деревянных счётах обсчитывала всю валютную кассу* Советского Союза.

Поскольку я слабо знал английский (рабочим у меня был немецкий), то сначала меня сделали позиционером. В мои обязанности входил учёт движения средств и оптимизация остатков в СКВ на счетах Ностро бан-

* Валютная касса — все поступления и платежи в иностранной валюте, которые имеет государство, в неё входят наличные деньги, а также средства на счетах и во вкладах. — *Прим. авт.-сост.*



Сергей Тимофеевич Трошин

1974–1984

От экономиста (позиционера Ностро) до ведущего экономиста (главного дилера по валютнообменным операциям) управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1984–1986

Старший референт (главный дилер) арбитражного отдела управления по операциям в свободно-конвертируемой валюте Международного банка экономического сотрудничества

1986–1990

Заместитель директора, директор (главный дилер по валютнообменным операциям) Ost-West Handelsbank A.G., Frankfurt/Main

1990–1996

Заместитель начальника управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений (казначейство) Международного Московского Банка

1996–1998

Начальник управления операций на денежном и финансовом рынках (казначейство) Международного Московского Банка

1998–2001

Начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений (казначейство) Международного Московского Банка

2001 — наст. время

Начальник управления финансовыми учреждениями Международного Московского Банка / ЮниКредит Банка

ка за рубежом. Однако за полгода я освоил английский язык и знал его на необходимом для работы дилера уровне. Так что в период нехватки дилеров (болезни, командировки) я не только подавал дилерам диспозицию по дюжине валют на три дня вперёд, но и сам привлекал или размещал средства с целью своевременного регулирования остатков на счетах, естественно, под контролем старших специалистов. Затем я возвращался на свой участок, вносил изменения в позицию и шёл печатать платёжные телеграммы и подшивать копии сделок в архив. К счастью, подобные ситуации возникали не часто.

До сих пор благодарен нашему наставнику Ю.В. Пономарёву. Хотя нашей специальности нигде в СССР не обучали, тем не менее, будучи человеком одарённым во многих областях, Юрий Валентинович блестяще освоил дилерскую технику и передал знания нам. Роль наставника также успешно исполняла Е.Ф. Пахомова.

Работать было и легко, и одновременно непросто. С одной стороны, роль регулятора была далека от сегодняшней роли ЦБРФ, с другой — по этой же причине на нас висела чудовищная ответственность. Так что скучать не приходилось.

Большинство сотрудников Внешторгбанка СССР (позднее переименован во Внешэкономбанк СССР) повышали свою квалификацию за счёт либо коротких, либо длительных стажировок в западных банках и совзагранбанках. Средств на подготовку высокопрофессиональных кадров советская власть не жалела, хотя выезд за границу регулировался жёстко. Не избежал этой участи и я, проведя август 1977 года в Лондоне, главным образом в Моснарбанке, включая ознакомление с организацией работы в британском банке Barclays. Жизнь в Лондоне повергла меня в шок. Контраст с «совком» был колоссальный. Также поразила скорость, с которой способные люди перемещались по карьерной лестнице. Там для работы дилером не существовало такого понятия, как образовательный ценз. Важны были только соответствующие способности. Скорость продвижения зависела от того, способен ли человек, не теряя внимания, смотреть весь день «в прицел», не упуская динамично изменяющегося курса валют и оперативно, в доли секунды, на него реагировать и принимать решения. В результате случалось, что

кто-то вчера мыл окна, сегодня его принимали на работу кассиром в банк, а завтра он уже работал на дилинге. У нас в конце 80-х — начале 90-х многие тоже пытались реализовать этот «светлый путь»: наоткрывали фанерных ларьков, назвали их банками и вывесили объявления: «Курс продажи



Сергей Трошин, Илкка Салонен, заместитель председателя административного совета от Внешэкономбанка СССР
Томас Алибегов.

доллара такой-то, курс покупки такой-то». Но, естественно, результат был в основном плачевный.

Ещё меня удивило, что от дилеров в Лондоне требовали гораздо меньше, чем во Внешторгбанке СССР. Здесь нас заставляли писать отчёты и аналитические бумаги, осваивать новые операции, а наши английские коллеги должны были только следить за двумя цифрами — ценой продажи и покупки. На Западе специалисты чётко выполняли задания в пределах своего узкого лимита ответственности. Разделение труда там значительно более жёсткое. Поэтому западному дилеру, как правило, бессмысленно задавать вопросы из другой области банковской деятельности.

В 1978–1979 годах я в течение года работал в Ost-West Handelsbank*, руководил которым Игорь Семёнович Горбацевич. Его заместителем был сначала Анатолий Цемянский, а потом Валерий Васильевич Люльчев. Здесь я работал с полной отдачей, хотя это была стажировка. Более того, за время стажировки успел потрудиться в Vereins und West Bank в Гамбурге. Позднее этот банк растворился в группе HVB, а тогда он считался ведущим северогерманским банком, и его руководство любило приглашать на практику дилеров из других стран. Перед моим отъездом из Гамбурга работавшие со мной немецкие коллеги сказали, что за месяц моей практики сделали с Россией больше бизнеса, чем за пять предшествующих лет. Дело в том, что я постоянно связывался со своими сослуживцами из Внешторгбанка, выясняя текущий интерес, а немцы стремились дать лучшие котировки.

Во время стажировки я с валютным директором Ost-West Handelsbank, невероятно известным и колоритным дилером Петером Зайфертом, то и дело посещал знаменитую Франкфуртскую фондовую биржу. Этот толстый крепыш невысокого роста обладал громким зычным голосом и выразительно, как итальянец, жестикулировал. В своё время банк выкупил Зайферта у Credit Suisse, где тот считался настоящим лидером и прославился своей игрой. Именно Зайферт показал мне, как работает рынок Германии. Однажды во время очередного посещения биржи мы увидели, что Центральный банк Германии — Deutsche Bundesbank интервенировал, скупая падающий доллар, и, поскольку Ost-West Handelsbank платил за место на бирже, решили продать несколько миллионов долларов на фиксинге, чтобы окупить расходы. Так и вышло. Вернувшись в банк через 15 минут мы увидели, что курс доллара продолжил падение.

За несколько лет до моего приезда в Ost-West Handelsbank там произошли драматические события. Во Франкфурте-на-Майне некая немецкая бизнесвумен польского происхождения Анита Микульски затеяла амбициозный проект — решила построить самую передовую в мире по оснащённости Алмазную биржу. Здание под неё сделали отличное, причём

* Советский банк, работавший во Франкфурте-на-Майне (ФРГ). — Прим. авт.-сост.

Ost-West Handelsbank участвовал в финансировании. Однако дело не пошло, биржа обанкротилась. У нашего банка было преимущественное право на приобретение здания, в котором он, кстати, снимал для себя помещения. В тот момент самое лучшее офисное здание в городе можно было купить недорого. Вопрос вынесли, кажется, на Совмин СССР, но он по каким-то причинам не разрешил его выкупить. В результате здание досталось ВНФ-Bank, и наш банк уже стал снимать помещения у него.

После возвращения в Москву я мог самостоятельно вести валютную торговлю и считался уже chief forex dealer, хотя формально оставался на должности ведущего экономиста. Жизнь шла, конечно, по-разному. Не обходилось и без проигрышей. Самым рекордным оказался день, законченный с убытком в 6 млн долларов. В банковских отчётах подобные убытки скромно называли отрицательными курсовыми разницеми. Зато случалось и заработать девять миллионов за день.

Лично меня и проигрыши, и выигрыши окрыляют одинаково. С последними понятно, а потери вынуждают к тому, что требуется их оперативно компенсировать, мобилизуя на это все свои силы и способности. Иногда приходилось писать руководству объяснительные записки, но тягу к рынку неудачи уж точно не отбивают. Как говорят на Западе, once a dealer — always a dealer, и это правда.

Горжусь тем, что очень рано, одним из первых стал заниматься арбитражными сделками.* В конце 70-х сделал несколько прибыльных операций. Затем был открыт спецсчёт, на который арбитражная прибыль зачислялась с целью уменьшения убытка, принятого ВТБ СССР от Моснарбанка. Сделки в покрытие этих убытков, прежде чем сдать на оформление, отмечали синей полосой. Многие коллеги даже считают меня родоначальником валютного арбитража в СССР.

А в начале 80-х мы первыми получили и денежное вознаграждение за валютные спекуляции. У нас в отделе появилась первая система Reuters Dealing, благодаря которой резко возросли объёмы проводимых операций. Пять телексных аппаратов строчили как пулемёты. Три телефона с навесными громкоговорителями наполняли помещение на Плющихе выкриками брокеров. Вдвоём с Сашей Янушкиным, а затем и втроём (с Мишей Старченко, а позднее с Мишей Зайцевым) мы успевали работать с десятком иностранных брокеров одновременно. Глядя на нашу беготню, депозитные дилеры только ухмылялись. Кстати, во времена дефицита и продовольственной программы громкоговорители на телефоны, так же как и батарейки для настенных часов, показывавших время от Токио до Нью-Йорка, запрашивались у брокеров на Западе и получались в Москве путём непростых отношений с представителями протокольного отдела.

* Арбитражная сделка — биржевая операция, которая состоит в том, что валюты покупаются на одном рынке, а продаются на другом. Таким образом, сглаживаются различия в курсах, устанавливающихся на разных рынках. — *Прим. авт.-сост.*

В результате однажды мы получили рекордную арбитражную прибыль — 112 млн долларов за год работы. Руководство Внешторгбанка тогда впервые решило наградить нас премией, на которую мы, откровенно говоря, не рассчитывали. Начальство долго не могло принять решения и создать прецедент — валютные спекуляции при советской власти воспринимались как нетрудовые доходы. Получалось, что следовало поощрить неких проходимцев, игравших на рулетке за народные деньги, пусть даже и на благо своей родины. Потом нашли компромиссное решение, отметив, что эти средства заработали не индивидуальные дилеры, а большой коллектив управления. Размер премии определили в 60 рублей. При этом с меня сняли 20 рублей за то, что я что-то напутал с покрытием счетов в датских банках, и в результате чего мы понесли дополнительные расходы в размере 800 долларов. Но что это по сравнению с 112 миллионами!

Больше всего волновались за меня мои родители — их сын занимался «валютными спекуляциями в особо крупных размерах». Ещё бы, все прекрасно помнили случай, когда Н.С. Хрущёв приказал расстрелять моих «конкурентов» — фарцовщиков Яна Рокотова, Владислава Файбышенко и Дмитрия Яковлева, действовавших, правда, самостоятельно, без «крыши» в виде советской банковской системы. Я, насколько возможно, успокаивал родителей, но они всё равно боялись, что в один не очень прекрасный день меня всё-таки посадят.

В 70-е годы рынок был чрезвычайно уязвимым. Это сейчас миллионными суммами никого не испугаешь. А в то время Внешторгбанк был единственным банком в СССР, работавшим на валютном рынке. Следовательно, он распоряжался всеми ресурсами, воплощая в себе всю валютную монополию страны. На Западе дилинговые подразделения были практически во всех коммерческих банках. Более того, у одного банка операциями на рынке занимались дилеры в разных городах. Например, в Германии Commerzbank торговал и из Франкфурта, и из Дюссельдорфа, и из Гамбурга. Причём когда в одном городе дилер продавал, в другом мог покупать. Полный плюрализм в рамках одного банка. Сейчас, правда, все операции в одной стране ведутся централизованно.

С другой стороны, западные банки обладали весьма ограниченными полномочиями, поскольку придерживались гораздо более строгого регулирования рыночных рисков. Поэтому когда мы продавали 10, 20, а потом 50 млн долларов, зарубежные игроки паниковали. Всё сразу приходило в движение. А какой крик поднялся в офисе немецкого брокера, когда крупный немецкий банк «ДГ-Банк» продал нам по нашей котировке 50 млн долларов — рекордную тогда ещё сумму на один пункт спреда.*

Некоторые банки затем ограничили риск максимальной суммой сделки в 20 млн долларов США. Замечу, что в конце 80-х наши дилеры уже

* Спред (от англ. spread) — разность между ценой покупки и продажи в один и тот же момент времени. Фактически это комиссия, которую снимает брокер при сделке. — *Прим. авт.-сост.*

заклучали сделки one shot и на 500 млн фунтов стерлингов, и такой яркой реакцией, конечно, не было, хотя движение курса могло быть значительным.

В 70-е годы западные банки даже оправдывали свои неудачи нашими крупными операциями на рынке — мол, пришли русские и растоптали стройную теорию о том, как должен развиваться курс. Подобные статьи появлялись в новостной ленте агентства Reuters, для прочтения которой мы занимали очередь к принтеру (мониторов тогда не было). В зарубежных дилерских кругах нас называли red man. Все банки, занимавшиеся спекуляцией, при нашем появлении то и дело интересовались у брокера: «What red man is doing?» Часто нас пытались учить, как «правильно» работать. Нам внушали, что мы должны совершать операции лишь по коммерческой необходимости и ни в коем случае не спекулировать, то есть быть абсолютно предсказуемыми. Вам надо покупать хлеб за границей — покупайте канадские доллары и рассчитывайтесь за поставки.

У нас тогда был огромный лимит открытой позиции (иногда, когда валютную кассу «переворачивали», он доходил до 2–3 млрд долларов), и какое-то время наш дилинг по объёмам спекулятивных валютных операций был одним из самых больших в мире. На мировом рынке нас называли red barons («красные бароны»).

Непосредственно торговлей занимались в основном двое — Сергей Трошин и Александр Янушкин. Делали всё вручную. Системы Reuter Dealing появились позже.

Работали без большой суеты. Вызывали по телексу крупного партнёра и покупали или продавали сразу одним лотом 200, 300, а то и 500 млн долларов. Ясно, что рынок на это реагировал достаточно активно.

Рассказ Виноградова В.С. из книги Кротова Н.И. «История советских и российских банков за границей» — М., Экономическая летопись. Т.1, 2007 г.

Действительно, ещё недавно крупные операторы валютного рынка знали Внешторгбанк СССР как банк, исполняющий исключительно операции, связанные с внешнеторговым оборотом. А тут советские дилеры, причём ещё до моего прихода, начали действовать неординарно, решать все валютные проблемы такого колосса, как Советский Союз, и экономить миллионы долларов, только на закупке канадской пшеницы для СССР. Специалисты нашего банка понимали, что в перспективе курс канадского доллара по отношению к американскому упадёт. Они откладывали покупку канадской валюты, чтобы не быть слишком предсказуемыми, и, рассчитавшись за хлеб в кредит, в момент наибольшего обесценения канадской валюты совершили необходимую конверсию. За это некоторые дилеры банка и, конечно, его руководство однажды даже получили правительственные награды. Шутили, что «за неурожай». Всё это давало нам право гордиться своей профессией.

Годами добытые знания позволяют чувствовать рынок, моментально суммировать все факторы, которые влияют на движение валютного курса, и принимать решение. Сами дилеры считают, что именно основанное на знаниях и опыте предчувствие — как они говорят, «филинг» — в конечном итоге может оказаться решающим в успехе сделки. Скажем, когда в бывшем СССР умирал руководитель государства, для валютного дилера это означало, что необходимо срочно скупать доллары и по возможности избавляться от европейских валют — французских франков, немецких марок, так как нестабильность ситуации в России прежде всего отражалась именно на этих государствах, имевших с нашей страной наибольший объём внешнеторговых операций.

Елена Рублёва

Международный московский банк открыл крупнейший в России дилинг // Финансовые известия (Москва).— 05.03.1993.

Мы старались координировать свою работу с действиями коллег из совзагранбанков. Если Внешторгбанк планировал на рынке крупную операцию, мы им звонили и предупреждали. Периодически в Москву звонили дилеры совзагранбанков и интересовались, нет ли для них какого-нибудь бизнеса. Впрочем, дилерские доходы не были основными для совзагранбанков, и поэтому нашу деятельность они всегда рассматривали как вспомогательную. Главными для них были кредитные операции, финансирование экспорта-импорта с Советским Союзом, проведение расчётов.

Перед переходом на новую работу в МБЭС я помог создать во Внешторгбанке СССР золотой арбитраж. Управление по работе с драгметаллами располагалось на Пушкинской улице, его тогда возглавлял Александр Попов. Я был откомандирован в его распоряжение. До арбитража всё было просто: поступало указание Политбюро продавать золото — его продавали. Для западных коллег при этом было удобно работать на понижение. Когда же появился арбитраж, наш интерес на рынке перестал быть очевидным. Это дисциплинировало западные банки, с которыми мы традиционно поддерживали отношения. Хотя, конечно, арбитраж совершался с «бумажным золотом», а физическое золото в основном отдавали для продажи нашему банку «Wozchod Handelsbank» (Восход Хандельсбанк) в Цюрихе.

В данном подразделении я не только натренировал группу дилеров, но и сам обучился особенностям рынка драгметаллов у ведущих специалистов. Там, в частности, работал Володя Рыскин. Он на миллиметровой бумаге рисовал чарты — графики цен на благородные металлы и составлял прогнозы их курса. Потом он работал в руководстве Мосбизнесбанка, ОНЭКСИМбанка и УРАЛСИБа. Главным же идеологом, теоретиком и аналитиком стал Олег Енуков — он занимается

золотом до сих пор в Экспобанке, недавно приобретенном банком Barclays.

В 1984 году меня пригласили в Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС) к В.Г. Джинджихадзе *, которого я знал по Внешторгбанку СССР, где он был зампредом. В МБЭС по старой памяти я провёл много сделок с ВТБ СССР и его заграничными банками. Всё-таки проще работать с людьми, которых знаешь. Важа Геронтьевич захотел усилить в банке арбитражные операции — прежде всего для того, чтобы встряхнуть полусонный коллектив специалистов социалистического лагеря. Особенностью его видения моей работы было полное неприятие убытков. Эта позиция не раз доводилась до меня в дисциплинирующей форме, и, надо сказать, не без пользы. Я в первую очередь заказал специализированную мебель и оборудование. Затем выстроил новые отношения с банками-партнёрами. Организовал создание компьютерного обеспечения силами банка — получился передовой пакет на базе локальной сети. В отделе царил дух интернационализма. У нас работали дилеры из ГДР, Кубы, Венгрии, ЧССР и Монголии. Национальные праздники всех стран — членов СЭВ отмечались в полном масштабе. В первый же год ревизоры СЭВ захотели отделить прибыльные конверсии от убыточных с целью совершения в будущем только первых — но не сошлись в методологии. Меня хорошо поддерживал мой начальник из ГДР — Фридрих Херманн, сейчас он является представителем Berliner Landesbank в Москве.

Два года спустя я снова был направлен в Ost-West Handelsbank. В 1989 году туда с визитом приехали Юра Кондратюк и Влад Судаков. Там они и сказали, что хотят пригласить меня в только что созданный Международный Московский Банк, где Судаков стал председателем, а Кондратюк — членом правления. Контракт мой немецкий заканчивался через полгода. К тому же работавший в Цюрихе коллега Игорь Ситнин остался на Западе, и Москва решила никого не задерживать в совзагранбанках больше положенного срока. Создавать новый банк с нулевого цикла было очень заманчиво, поэтому я дал согласие на работу в ММБ. Однако мне почему-то никак не могли подыскать замену, и мой отъезд из Германии неоднократно откладывали, каждый раз продлевая срок командировки на три месяца. В конце концов, когда в августе 1990-го мне на смену приехал Михаил Комиссаров, я сумел выехать из Германии в Москву. В Москве я первым делом пришёл на собеседование в Международный Московский Банк. Собрали правление — причём в полном составе. Так что все иностранцы, которые работали в банке, получили возможность со мной познакомиться. Во время собеседования я понял, что специалистов по кредитам в Москве хватало, зато с дилерами было негусто. Поэтому пытали меня недолго, задали пару вопросов, касавшихся знания английского языка и опыта работы, и предложили написать заявление.

* В.Г. Джинджихадзе был председателем правления банка до 1988 года, когда переехал в Тбилиси и стал министром финансов Грузинской ССР. Умер в начале 90-х годов. — *Прим. авт.-сост.*

ММБ, когда я проходил собеседование, располагался в здании в Лебяжьем переулке. Отгуляв положенный отпуск, я вышел на работу 1 ноября 1990 года уже в Камергерский переулок, где только-только отремонтировали помещение банка. До меня должность начальника дилерского отдела, на которую я пришёл, занимал Миша Зайцев. Мы с ним когда-то работали во Внешторгбанке. Незадолго до моего прихода в ММБ он уехал в Америку. Я застал в нём трёх совсем молодых сотрудников: Павла Карпова, который до недавнего времени возглавлял казначейство банка «Интеза», Эльвиру Борзунову, супругу Алексея Борзунова, тоже внешторгбанковца, работавшего в системе совзагранбанков. Эльвира вскоре ушла в декрет и в ММБ не вернулась, а работала на ММВБ. Третьим был Михаил Аствацатуров. Михаил проработал у нас долго и успешно, пока года четыре назад не перешёл в «Норильский никель», а оттуда в банк «Ренессанс Капитал».

В Камергерском стоял трёхместный дилерский стол, списанный из Внешэкономбанка СССР. Он очень подходил для трёх наших дилеров. Все они как раз к моему приходу вернулись из Италии, где стажировались у одного из наших учредителей — Banca Commerciale Italiana — и живо делились впечатлениями. Дилерского опыта ни у кого из них практически не было — всего-то месяц обучения. К счастью, они здорово всё схватывали, и у меня не было к ним никаких претензий. Впоследствии всем им удалось сделать неплохую карьеру.

Первая моя операция оказалась удачной. О ней Кондратюк с особым удовольствием доложил Судакову. Дело в том, что руководство ММБ опасалось, что после Германии я вернусь обратно во Внешэкономбанк, откуда уеду в очередную зарубежную командировку. Чтобы окончательно меня соблазнить, мне предложили помощь банка в приобретении квартиры. Поскольку тогда сделки с приватизированной недвижимостью в России не совершались, решено было сделать обмен с доплатой. Деньги на неё выдали в виде премии одному из иностранных сотрудников, был у нас такой господин Г. Маркс, который в одной из командировок передал моим знакомым свою премию — что-то порядка 10 тыс. долларов. В то время квартиры стоили не так много, хотя и зарплата у меня была лишь рублей 800 в месяц. Когда я вышел на работу, то буквально в первый же день заработал тысяч 15 долларов, и Кондратюк набрал номер Судакова и торжественно сказал: «Радуйся, Трошин с тобой полностью рассчитался».

Правда, вскоре банк получил убыток в 200 тыс. долларов, потому что я не учёл политические риски (в декабре 1990 года рынок резко среагировал на уход в отставку министра иностранных дел СССР Шеварднадзе, и курс от нас «ушёл»). Отставка Эдуарда Шеварднадзе и сопровождавшее её заявление «Я ухожу в отставку. Пусть это будет, если хотите, моим протестом против наступления диктатуры» — заставили международный деловой мир усомниться в стабильности правления Горбачёва. Возникшее в результате ощущение неопределённости в Европе приве-

ло к повышению спроса на доллар как надёжную резервную валюту и к росту курса доллара. Для тогдашнего ММБ это была крупная сумма. Я же не поспешил ликвидировать открытую позицию, так как не считал Шеварднадзе политиком, от которого реально зависело будущее СССР. Судаков был в шоке, даже хотел меня уволить, а Кондратюк нас успокаивал — мол, всё это ерунда, отработаете. Так, собственно, и вышло. Мы и до, и после этого промаха стабильно зарабатывали.

Итак, команда была создана. Нас курировал Юрий Николаевич Кондратюк как член правления и начальник управления валютно-кассовых операций (УВКО), в состав которого входили два отдела — наш, дилерский, и корреспондентских отношений. Впоследствии, когда в 1993 году ММБ переехал в Авиационный переулок, меня сделали заместителем начальника, а затем и начальником УВКО, а само управление не раз реструктурировалось и переименовывалось. Корреспондентскими отношениями занимался Леван Золотарёв (сейчас — член правления банка «Русский Стандарт») и Алексей Матвеев (сейчас — в правлении Газпромбанка), затем управление корреспондентских отношений возглавил Владимир Васяткин, пришедший к нам из ВЭБ СССР (сейчас — в Банке Москвы). Эти специалисты содействовали успеху создания всей инфраструктуры для работы дилеров, да и всего банка, а позднее Леван Золотарёв сам стал дилером на рынке рубль/доллар. Вслед за Леваном к нам пришли Лариса Тюхтина и Александр Морозов, ставшие известными операторами этого рынка и сделавшие прекрасную карьеру.

Следует отметить, что в это время, ещё до распада Советского Союза, дилинговые операции на внешних рынках проводили только 4 банка: Внешэкономбанк СССР, Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС), Международный инвестиционный банк (МИБ) и Международный Московский Банк. Специалистов было крайне мало, не говоря о кредитных линиях от иностранных банков. В этой области ММБ преуспел более других российских коммерческих банков, находившихся в самом начале пути.

ММБ сравнительно легко получил роль расчётного банка ММВБ, где Кондратюк занимал должность члена совета. ММБ среди других банков занимал привилегированное положение, не раз оспаривавшееся конкурентами. Например, несмотря на отрицательное мнение ММБ, коммерческие банки протащили решение о приёме ГКО вместо рублёвого взноса в страховое покрытие операций на бирже. Это имело крайне негативные последствия в ходе кризиса 1998 года.

В 1991 году произошёл путч. Неожиданно во внутренний двор в Камергерском заехало несколько БТРов с солдатами. От грохота в здании дрожали стёкла. Признаться, мы пережили не слишком приятные минуты. Одновременно пришла телеграмма от Госбанка, который требовал, чтобы мы срочно перевели всю инвалюту, которая была у нас



Член правления
ММБ Жан-Мари
Лекомт.

на счетах, в государственные банки либо в совзагран-банки. Посоветовавшись с Кондратюком и Судаковым, мы решили, что надо срочно разместить депозиты у иностранных акционеров и сказать, что у нас вся валюта лежит на депозитах, которые будут возвращаться в течение нескольких месяцев. Когда они вернутся, тогда и поговорим. Мы чувствовали, что всё это ненадолго, пыль скоро уляжется, и мы решим, как действовать. Одновременно наши иностранные акционеры направили запрос в Госбанк с просьбой разъяснить будущее взаимоотношений СССР с ведущими финансовыми институтами мира.

Я уселся на Reuter Dealing и начал засыпать банки предложениями. Мол, быстрее называйте цену, я вам даю

шестимесячный депозит. И тут с ужасом увидел, что все западные банки пребывают в каком-то параличе, причём как свои, так и чужие. Тем временем за окном, буквально в трёх шагах от «Рейтер», за которым я сидел и пытался спасти деньги акционеров, передвигались солдаты на бронетехнике. К счастью, нам всё же удалось повернуть эту операцию «Б» за полтора дня. Однако поведение западных банков поражало. Они оказались не в состоянии быстро принять наши деньги, хотя в интересах наших акционеров было их принять.

Член правления ММБ Жан-Мари Лекомт (ныне покойный), которого к нам направил банк Credit Lyonnais, пытался помочь решить вопрос с отказниками. Он сказал: «Всё, я договорился, Credit Lyonnais согласен взять». Соединяюсь с коллегами — они не берут. Снова звоню Лекомту. Объясняю, что люди не хотят выполнять обещанное, поэтому прошу надавить на них жёстче. Он вновь звонит, уверяет, что всё уладил. Однако деньги опять не берут. И это всё происходит на фоне наполнения центра города войсками!

В конце концов, открылся Нью-Йорк, и Credit Lyonnais в Нью-Йорке всё-таки взял у нас деньги. Взяли деньги и другие банки. Правда, некоторые из них воспользовались «благоприятным» моментом и ощутимо занизили цену — причём наши же тогдашние акционеры. Впрочем, такая судьба консорциального банка понятна.

Спустя сутки Ю. Кондратюк проинформировал меня, что Госбанк уже не настаивает на своём указании.

В Камергерском, на дилинге так и работали три человека. Здание в Лебязьем тем временем было полностью освобождено. В итоге за банком остались два небольших старинных здания в Камергерском, и в них банку было тесно. Поэтому в 1992 году часть ММБ, в том числе и наш отдел, переехала в Авиационный переулок. Там мы арендовали четыре этажа здания НИИ, который проектировал самолёты. Это был классический «почтовый ящик». Почти весь верхний этаж занимал огромный актовый

зал. Там сидели наши операционисты, а со сцены за их работой внимательно наблюдал В.И. Ленин. Вернее, его барельеф. В «почтовом ящике» мы провели года два-три, и в 1995-м переехали в новое здание на Пречистенской набережной.

В Авиационном поразило то, что женщины из НИИ — доктора и кандидаты наук, физики, математики, ведущие учёные страны — с радостью согласились работать у нас уборщицами. У себя в «почтовом ящике» они давно не получали никаких заказов на разработки, а следовательно, и зарплату, хотя при советской власти обслуживали ведущие авиационные КБ, в том числе и имени Сухого. Именно на годы нашего пребывания в этом НИИ приходилось становление отечественной рыночной экономики и пик связанных с переходным периодом трудностей.

Именно в Авиационном мне удалось осуществить свою давнюю мечту — построить образцовый дилинг, на который приходила смотреть вся банковская Москва. Я удачно спланировал помещение под дилерский центр, пригласив в качестве консультанта модную в то время фирму В.А.Н.К. Austria, которой сейчас больше не существует. Её возглавлял г-н Руди Фак. Он специализировался на оборудовании для дилинговых залов и считался лидером в Европе. Наш банк был его дебютом в России. Для него он заказал оборудование у германской мебельной фирмы Horchler, чьи дилинговые столы пользовались безупречной репутацией.

Свой уникальный для Москвы дилинговый комплекс мы открыли 26 февраля 1993 года при большом скоплении представителей разных банков и СМИ. Во время банкета корреспондент «Коммерсанта» всё время старался выяснить у меня не особенности бизнеса и возможности оборудования, а какую зарплату получает дилер. Как ни пытался я уйти от прямого ответа, он опубликовал завышенную цифру, показавшуюся ему правильной.

В новом дилерском зале ММБ уже было 18 рабочих мест, по размерам его трудно было сравнивать с западными аналогами, но он был крупнейшим в России. По технической оснащённости (мы установили системы Reuter Dealing 2000, Reuter Monitor 2000», Telerate Matrix System, «Телетрак») центр был вполне сопоставим с тогдашним уровнем солидных европейских банков. Когда наш банк выехал в здание на Пречистенской набережной, здание в Авиационном было сдано банку Еврофинанс, и я не раз слышал добрые слова о нашем дилинговом зале от новых пользователей.

Показательно, что дилеры, помимо котировок, более склонны прислушиваться к инсайдерской информации, нежели к аналитическим обзорам или комментариям агентств. Так, не столь активные позиции банка «Империал» на мировых финансовых рынках, в отличие от внутренних, замначальника управления краткосрочных операций Сергей Агеев объ-

яснил именно отсутствием сведений такого рода. Хотя трудно предположить, что этот банк оторван от мировых агентств. По словам г-на Агеева, в отличие от России, где отечественные банки могут управлять ситуацией, на мировых рынках они всего лишь наблюдатели. Поэтому российским банкам не приходится рассчитывать на хорошую доходность по арбитражу на операциях FOREX.

Александр Бирман.

Дилинговые системы используются в основном для обмена информацией // Сегодня. — 08.08.1995.

В Авиационном в УВКО рядом с секциями FOREX* и Money Market** появилась секция ценных бумаг. Её возглавлял Андрей Доценко, который позднее перешёл в компанию Банка Москвы, в «БМ-секьюритиз», а потом в банк «Альба Альянс». Запомнился эпизод, когда Андрей решил получить ОБГВЗ (Минфин-бонды) для хранения у нас в банке. Он с портфелем поехал в метро в ВЭБ СССР и привёз на несколько сот тысяч долларов бонды, выпущенные в физической форме. В банке сотрудники с любопытством разглядывали диковинные бумаги, передавая их друг другу. Чем он рисковал, Андрей понял, лишь услышав мои крики. Впоследствии рынок этих бондов не раз стопорился из-за ареста бумаг следователями.

В 1995 году более 80% всех операций FOREX на международном межбанковском рынке ММБ осуществлял по заявкам своих клиентов (порядка 200 сделок в день), и только 20% операций приходится на арбитраж (в абсолютном выражении 40–100 млн долларов в день).

Международный Московский Банк всегда шёл впереди всех российских коммерческих банков по качеству управления активами и пассивами. В этом смысле нас по праву можно назвать образцовой коммерческой

* FOREX — от англ. FOReign EXchange: «иностранный обмен». Рынок — межбанковский финансовый рынок международного масштаба, на котором участники могут совершать операции купли-продажи валют по рыночным курсам. Торговля на этом рынке производится посредством телефонной связи и через специальные компьютерные программы — торговые терминалы. Кстати, рынок FOREX практически не имеет законодательного регулирования ни в одной стране, и в большинстве стран приравнивается к организации игр. Отсюда следует, что брокер FOREX не нуждается ни в каких лицензиях и сертификатах.

Немного истории. С 1867 года во всё время действия «золотого стандарта» валюта обменивалась только на золото, что препятствовало произвольной эмиссии денег правительствами. Государства могли увеличивать импорт товаров до тех пор, пока не кончались запасы золота, после чего денежная масса в обращении уменьшалась, а процентные ставки повышались, замедлялась экономическая активность, начиналась рецессия. Цены на товары естественно, падали, и их начинали импортировать другие страны. Это вновь приводило к увеличению золотых запасов, росту денежного предложения, снижению процентных ставок и укреплению экономики. Так продолжалось до 1944 года, когда было принято так называемое Бреттон-Вудское соглашение. После Второй мировой войны экономика США была затронута в меньшей степени по сравнению с другими странами, её золотой запас составлял 75% всех запасов; логично, что именно доллар сделали резервной валютой, привязав его к золоту, а курсы обмена всех национальных валют на доллар сделали фиксированными. Одна унция золота стала стоить 35 долларов. Странам — участникам соглашения (СССР был среди учредителей, в переговорах участвовал В.С. Герашенко, отец В.В. Герашенко, но наша страна не ратифицировала документ) было запрещено устраивать девальвацию с целью улучшить курс обмена своей валюты. Любые изменения номинальных обменных курсов производились только после одобрения Международного валютного фонда, созданного тоже в 1944 году. Соглашение действовало до 1971 года, когда фиксированные курсы были отменены. В начале 1973 года Япония и Европейский союз ввели режим плавающих валютных курсов — dirty float. Именно тогда и стал возможен рынок. — *Прим. авт.-сост.*

** Money Market — рынок краткосрочного ссудного капитала. — *Прим. авт.-сост.*

структурой. Причём наши инициативы шли в русле указаний акционеров, хотя формально были связаны с изменением тенденций на местном рынке. Мы росли, развивались и совершенствовались не вместе с российской банковской системой, а как бы параллельно с ней, но несколько впереди. А уже потом другие отечественные банки использовали формы нашей работы в качестве образца для подражания. Мы с самого начала позиционировали себя как банк с западным ноу-хау, хотя в начале 90-х годов в России трудно было найти специалиста, свободно говорящего на иностранном языке. При этом мы щедро делились опытом. Во-первых, наших специалистов часто переманивали другие банки. Во-вторых, мы не делали секретов из нашей деятельности, с удовольствием открывали всем банкам, с которыми мы дружили, свои профессиональные тайны. Их специалисты приходили к нам и смотрели на месте, как у нас всё устроено. Некоторые даже приезжали издалека — из Сибири или стран СНГ. Я не раз читал лекции на факультете повышения квалификации Финансовой академии для практикующих банкиров и дилеров о том, что такое валютный рынок и как он функционирует, в том числе и в России. Мы не боялись никакой конкуренции, потому что в 90-е годы банковский рынок не был насыщен. Каждый банк занимал свою нишу.

В целом по части зарабатывания денег у нас всё очень даже получалось. Правда, тогда рынок был более понятный. Рубль слабел, и его легко было продавать. Причём мы покупали и продавали не столько ради спекулятивных операций, хотя они тоже имели место, сколько по просьбе клиентов, которых у нас хватало. Когда в октябре 1994 года случился «чёрный вторник», пришлось даже отчитываться перед следователем. К счастью, он в конце концов всё понял, однако пришёл в банк неподготовленным и долго не мог понять разницы между выручкой и прибылью. Считал, что если мы продали доллары, то вся выручка — это наша прибыль. Пришлось ему объяснять, что если что-то купить за рубль двадцать, а продать за рубль тридцать, то ты заработаешь не рубль тридцать, а только десять копеек. Это стало для него откровением и тяжёлым делом для нас, потому что объяснение элементарных вещей отняло целую неделю. Всё это время следователь регулярно приходил в банк, ему выделили помещение, куда он нас по очереди вызывал для дачи показаний.

В 1994 году УВКО принесло банку более половины всей прибыли. Здесь велись конверсионные операции «рубль — доллар», рублёвые депозитные и кредитные операции, операции FOREX, операции с «мягкими» валютами и ценными бумагами. До межбанковского кризиса 1995 года наибольший вес в дилинговых операциях нашего банка (до 35%, или в абсолютном выражении от 150 до 600 млн долларов ежедневно) приходился на конверсионные операции «рубль — доллар». Однако уже в апреле 1995 года при первых признаках кризиса (начался он с краха Межрегионбанка, Мытищенского, Лефортовского коммерческих банков и др.) ММБ начал ревизию кредитных линий, открываемых другим бан-

кам. В результате летом 1995 года число банков, с которыми ММБ ежедневно заключал сделки на внутреннем валютном рынке, было меньше 30, а к концу лета упало и до 22.

Когда-то банковские дилеры, работающие на рынке ограниченно конвертируемых валют (ОКВ) стран СНГ, были привилегированной кастой, ведь в середине 90-х там можно было зарабатывать очень и очень хорошие деньги. Какой-нибудь «специалист по Белоруссии» даже не из самого крупного банка легко мог арендовать ночной клуб для вечеринки с друзьями. А в дилинговом зале Международного Московского Банка рядом с часами, показывающими время в мировых центрах бизнеса, висели и часы с надписью «Алма-Ата». Однако, по единодушному мнению банковских дилеров, «период романтического становления рынка “мягких” валют в прошлом».

Елена Ситникова, Наталья Голованова
Мёртвые «зайчики», стабильный тенге и спекулятивная гривна. // Компания (Москва). — 07.02.2000.

В середине сентября 1995 года открылся дилинговый центр ММБ в новом офисе на Пречистенской набережной. Он стал наибольшим в России и одним из самых передовых в Европе по уровню технического оснащения, представляя собой три просторных зала общей площадью 600 кв. м, в которых работали 50 сотрудников. Залы специализировались на операциях на российском рынке, на международных операциях и операциях с ценными бумагами. Дизайн проекта был образцовым, в нём даже были учтены «национальные цвета» нашего банка.

В 1996 году меня выбрали президентом межрегионального клуба дилеров FOREX CLUB. К сожалению, он оказался мертворождённой общественной организацией — ни одного заседания не провёл официально. Мне поручили зарегистрировать FOREX CLUB в Минюсте, на что ушло полтора года. Многие из нас участвовали в собраниях Международной ассоциации дилеров (Associacion Cambiste Internationale (ACI)), устраивая во время их проведения русские пати. В ACI я состоял с 1978 года, ещё со времён работы во Внешторгбанке СССР. Надо сказать, что эта Ассоциация делает много полезных вещей. При ней работает институт подготовки дилеров. Причём делается всё без дураков — выпускник сдаёт экзамен и получает диплом. Я рекомендовал в этот институт дилеров из разных банков, большинство из них успешно завершили учёбу и стали классными специалистами.

Контроль Центрального банка над внутрицеховыми отношениями начинал чувствоваться тогда, когда эти отношения становились слишком тесными. Константин Волков, президент Национальной фондовой ассоциации (НФА), вспоминает, как, будучи дилером «Мост-банка», чуть не поплатился должностью за попытку организовать дискуссионный

кружок: «После первых же месяцев работы у меня появилось ощущение, что рынок с такими объёмами долго не протянет. Первые размещённые объёмы были смешными — 1–3 млрд рублей. У трейдеров задача тоже была не из лёгких. Каждый раз на размещении очередного выпуска нам приходилось мучиться двойной проблемой — с одной стороны, не поставить высоких цен, с другой стороны, не пролететь мимо аукциона. Ситуация осложнялась тем, что инфляция была бешеной и проценты на выделяемые банком под аукцион и незадействованные деньги также были высокими. У меня появилось ощущение, что нам надо сформировать что-то вроде клуба, в котором мы могли бы собираться и обсуждать проблемы. Я начал продвигать эту идею среди дилеров других банков. В результате слухи дошли до Банка России. А тогда рынок только-только складывался, и Центробанку совсем не хотелось получить организованную массу участников, которые бы действовали в своих интересах. В общем, меня заподозрили в том, что я занимаюсь противоправными действиями. Покойный Андрей Андреевич Козлов с большим подозрением отнесся к моей инициативе. Однажды сижу, торгую и слышу, как по системе громкоговорящей связи объявляют примерно следующее: «По имеющейся информации, коллега из «Мост-банка» занимается организацией монопольной группы. При повторе подобных попыток он будет изгнан из числа трейдеров, а у банка будет отобрана дилерская лицензия». Сейчас смешно, но тогда мороз по коже пробежал. Парадокс в том, что всего через два года идея создания саморегулируемой организации НФА зародилась именно у Андрея Козлова, который и обратился ко мне с предложением возглавить ассоциацию».

Ольга Кочева.
Долговые истории // Коммерсантъ. — 22.05.2008.

В то время АСИ предусматривала для российских дилеров только индивидуальное членство, в ней строго соблюдался кодекс деловой этики — Model Code of Conduct. Я же хотел, чтобы АСИ признала наш FOREX CLUB. Я понимал, что акционеры некоторых банков могут проводить политику, расходящуюся с принципами клуба, и хотел, чтобы банки признали превосходство Международной ассоциации. Принципы же дилеров были самые честные и благородные. Идею создания ассоциации активно поддерживал ЦБ. В неё сразу же записалось около 40 банков. Организационную работу взял на себя директор департамента иностранных операций Центрального банка Российской Федерации Андрей Черепанов. Выборы мы провели в московском отделении Credit Suisse. Было несколько кандидатов на пост руководителя. Я набрал наибольшее количество голосов, вторым был Миша Зайцев. Он как раз вернулся в Москву и работал в банке «Империал».

А мы так старались, тратили время, энергию, собирались, определяли критерии для членства в нашей ассоциации, решали, какие банки могут

в ней состоять, а какие нет. Ведь в те годы расплодилось невероятное количество банков, некоторые с криминальной подоплёкой, и очень не хотелось видеть их представителей в наших рядах. Ассоциация же не вокзал, не проходной двор, а цивилизованный клуб единомышленников. Кстати, первым нас поддержал Внешэкономбанк. Ольга Овчинникова прислала письмо, в котором руководство ВЭБа заявляет о намерении придерживаться принципов FOREX CLUB.

Однако вскоре о FOREX CLUB все благополучно забыли, поскольку сразу после регистрации случился дефолт 1998 года, во время которого почти все участники нашего клуба нарушили принципы и нормы утверждённого морального кодекса, которые только можно было нарушить. Доходило до того, что представители некоторых банков делали такие заявления: «А собственно, что такое Reuter Dealing? Вы мне покажите, где в российском Гражданском кодексе упоминается слово «рейтер». Я не буду исполнять срочные сделки, так как это сделки пари». Словом, «уходили в несознанку». Нередко это были крупные операторы рынка. Эта ситуация послужила серьёзному разобщению рынка. Справедливости ради скажу, что некоторые банки впоследствии признали свои обязательства, но лишь частично и неофициально.

В этих условиях мы оказались не в состоянии выполнить все срочные контракты в полном размере. Однако мы не отказались от обязательств, а реструктурировали их, большей частью выполнив досрочно, на чём сэкономили около 300 млн долларов. Дело в том, что в стране был объявлен мораторий на платежи нерезидентам, но формально он не запрещал переуступку требований, поэтому такая переуступка позволила согласовать серьёзные скидки с долга.

Акционеры подходили к развитию ММБ осторожно, старались не форсировать естественный процесс. Они всячески поддерживали банк, но не ударными темпами. Почти всю историю существования ММБ его активы находились в пределах от 1 до 2 млрд долларов. Мы позиционировали себя как консервативный банк, так как наши акционеры старались избегать рисков. В результате первые годы ММБ был вне конкуренции, но потом постепенно стал смещаться вниз.

Кредитный портфель ММБ был не таким уж большим. В пределах 200–300 млн долларов. Этим объясняется относительно высокий вклад дилеров в прибыль банка.

О рентабельности подобных сделок говорит тот факт, что по итогам 1991 года 95 процентов прибыли Международного Московского Банка были обеспечены дилерскими операциями. В 1992 году эта цифра равнялась 75 процентам от прибыли, составившей около 66 миллионов долларов.

Несмотря на высокую прибыльность операций, зарплата дилеров ИМБ не зависит от того, какие суммы они выиграли в результате проведённых сделок. По словам ОДНОГО из дилеров, здесь работают на престиж

банка и дорожат своим местом. Что касается зарплаты, то она не превышает доходов дилеров других коммерческих банков, которые получают от 1000 до 1500 долларов ежемесячно.

Снижение в прошедшем году процента прибыли, полученной от дилерских операций, руководство банка расценивает как позитивный факт. Он свидетельствует об увеличении прибыли от других сфер деятельности — операционного обслуживания экспортно-импортных операций крупнейших внешнеторговых объединений и совместных предприятий, кредитования операций, связанных с внешнеэкономической деятельностью. Стоит добавить, что и дилерские операции практически в полном объёме банк проводит по поручению клиентов.

Елена Рублёва.

Международный Московский Банк открыл крупнейший в России дилинг // Финансовые известия (Москва).— 05.03.1993.

Важным активом банка был портфель ГКО. Конечно, мы играли с ГКО, но не так активно, как многие московские банки. Мы в большей мере обслуживали инвесторов в ГКО. Портфель ГКО третьих лиц в 3–4 раза превышал активы нашего банка.

После кризиса мы имели отрицательный капитал, но никаких особых задач акционеры перед нами не ставили и на нас не давили. Мы сами прекрасно понимали, что надо срочно латать дыры. И пока акционеры принимали решения, а этот процесс занял у них два года, мы работали на максимизацию прибыли.

1 октября 2001 года после слияния Международного Московского Банка с Bank Austria-Creditanstalt (Россия), дочерней структуры австрийского банка, я оказался в управлении финансовых учреждений, которое с тех пор и возглавляю. Мне нравится, что мы называемся именно управлением финансовых учреждений, а не корпорацией. Потому что корпорация — это бюрократическая работа.

Я горжусь, что нам удалось сделать из этого управления нечто гораздо большее, с хорошими и доходными активами и пассивами. В первую очередь мы взяли на себя все операции с банками, которые не могут делать другие подразделения в ежедневном рабочем режиме. Речь, прежде всего, идёт о сложных сделках, которые требуют тщательного юридического оформления. Их надо структурировать, выстраивать, писать соглашения, договариваться о мельчайших деталях. Это не то, что можно решать по телефону: я продал, я купил. К таким выстроенным сделкам в первую очередь можно отнести синдицированное кредитование, которое осуществляется отделом банков России, СНГ и Балтии (им руководит Дима Байков). Мы сделали дебютную синдикацию для банка УРАЛСИБ, когда он ещё назывался Башкредитбанком. После этой первой и успешной сделки у нас стало появляться всё больше заказчиков. Отточились юридические процедуры, правила взаимодействия между

Председатель правления Михаил Алексеев (пятый слева) и член правления Кирилл Жуков-Емельянов (второй слева) с сотрудниками управления финансовых учреждений банка:

Слева направо: Сергей Трошин — нач. управления, Юлия Ларионова — специалист отдела корреспондентских отношений, Константин Мальцев — эксперт отдела финансовых учреждений России, СНГ и Балтии, Денис Пленкин — нач. отдела иностранных финансовых учреждений, Кирилл Минаев — мл. специалист отдела финансовых учреждений России, СНГ и Балтии, Мария Левина — гл. эксперт отдела иностранных финансовых учреждений, Алексей Агапов — нач. отдела корреспондентских отношений, Павел Сухоруков — зам. нач. отдела финансовых учреждений России, СНГ и Балтии.



подразделениями внутри банка. В результате число синдикаций с нашим участием за год достигало 50 и более. Причём в 30% синдикаций мы выступали как *mandated lead arranger*, получая мандат на размещение долга на рынке и выступая инициаторами сделок. Таким образом мы обладали значительным финансовым преимуществом по доходности наших сделок по сравнению с простыми участниками. Эти операции оказались очень доходными. К примеру, когда я пришёл в подразделение, там в лучшие годы зарабатывали около 2 млн долларов. В прошлом же году мы вышли на сумму более 20 млн долларов. Кстати, расходы у нас небольшие. Их доля в прибыли значительно менее 30%.

В настоящее время UniCredit ведёт лоро-счета около 300 банков-корреспондентов, из них около сотни иностранных и 200 российских. Среди наших банков немало спящих, полуживых, тем не менее мы имеем на всех счетах около 200 млн долларов практически бесплатных денег. Это тоже небывалая цифра, потому что в 2001 году минимальные остатки были в десять раз меньше.

Обслуживание корсчетов всегда было для нас важным направлением. Сегодня наша цель — сконцентрироваться на максимальном использовании потенциала Group UniCredit, максимизации бизнеса внутри Группы в изменившихся условиях. Приоритет работы с банками Группы — пожалуй, одна из важнейших задач нынешнего этапа развития банка. Мы открываем рублёвые счета для банков-нерезидентов, и среди этих нерезидентов есть преференциальные банки Группы, которые, собственно, и идут к нам благодаря ей. Такого до реорганизации не было. Тогда мы открывали счета очень ограниченному количеству иностран-

ных банков. А с появлением UniCredit эта сторона нашей деятельности резко активизировалась. К тому же сегодня и роль рубля как валюты значительно возросла. Во времена, когда Нуро und Vereinsbank был основным акционером, рубль мало кого интересовал. Сейчас при новой, активной роли рубля мы должны эксплуатировать эту нишу: стать по-настоящему клиринговым банком, повысить количество и качество услуг для иностранных банков, дать им достаточное количество кредитных линий, прежде всего овердрафтных кредитов, о чём мы раньше не могли даже мечтать. Причём мы предоставляем их не только банкам, входящим в Группу, но и другим крупным банкам. Крупнейшие банки мира считают нашу Группу своим основным банком для расчётов, в том числе и для рублёвых.

Сейчас Банк ЮниКредит считается ведущим банком Группы по уровню развития корреспондентских отношений во всём восточно-европейском регионе. Ни один банк ни в Румынии, ни в Хорватии, ни в Чехии, ни в Болгарии не имеет таких развитых корреспондентских отношений. Естественно, мы поддерживаем внешнюю торговлю с помощью создания хорошего интерфейса с банковскими системами тех стран, с которыми Россия ведёт торговые отношения, и, кроме того, пытаемся создать некие новые продукты, чтобы больше заинтересовать банки в сотрудничестве с нами. Недавно нам удалось осуществить яркий проект, настоящий майлстоун — синдицированную сделку, которую мы совершили уже как заёмщики. Сделкой занимался Денис Плёнкин, начальник отдела иностранных финансовых учреждений. В августе 2008 года мы взяли полмиллиарда долларов на три с лишним года — то есть три года плюс один день. Мы успели вовремя, после этого деньги из-за кризиса начисто пропали с рынка. Банк направил их на финансирование кредитного портфеля. Вообще в нашей Группе мы ввели совершенно нетипичную практику, когда подразделение, подобное нашему, занимается операциями по финансированию. В других банках это задача для специалистов из инвестиционного банкинга. Но мы считаем, что просто обязаны выходить на финансовые рынки, потому что финансовые учреждения всегда были частью блока финансовых рынков и поддерживали интересы дилеров и торгового финансирования. А с недавних пор наше управление стало частью Global Transaction Banking (ГТВ).

Светлана Юрьевна

Филиппович

На борт корабля берём всех!

Моё настоящее знакомство с Международным Московским Банком состоялось лишь в конце 2000 года, хотя заочно я довольно хорошо знала банк и до этого. Во-первых, было тесное сотрудничество между нашими банками, и по бизнесу, и по некоторым организационным процессам, например, я помню, мы довольно плотно сотрудничали в области ИТ. А во-вторых, что греха таить, ММБ являлся для меня, директора по работе с персоналом, хорошим потенциальным, а иногда и фактическим, источником специалистов высокого профессионального уровня, ведь банк всегда имел репутацию отличной кузницы кадров. Строчка в резюме про работу в ММБ делала кандидатов на порядок интереснее остальных.

То, что я сама буду иметь непосредственное отношение к Международному Московскому Банку, долгосрочное или краткосрочное — на тот момент никто не знал, я поняла где-то к осени 2000 года, когда до нас, сотрудников Банка Австрия Кредитанштальт (Россия), впервые не на уровне слухов, а в виде реальных планов, докатились последствия сделки нашей австрийской «мамы» и Группы НВВ. Стало очевидным, что объединение наших двух банков неизбежно. Вопрос был только во времени и формате объединения, чьё имя останется на рынке, а чьё должно будет исчезнуть.

Поначалу мы без особого волнения отнеслись к возможному объединению. Наверное, амбициозность и самоуверенность были одними из отличительных характеристик нашей культуры. Несмотря на то, что мы были небольшим иностранным банком с шестью отделениями в Москве, гордо считали себя (да и воспринимались такими нашими клиентами и конкурентами), успешным лидирующим универсальным банком, кстати, с довольно высоким индексом узнаваемости на тот период, что добавляло нам уверенности. В банке преобладал сильный командный дух, атмосфера была семейная, как между сотрудниками, так и в отношениях с клиентами. Ну, где ещё вы увидите, как клиентка рассказывает сотруднице на фронт-деске, пока та её обслуживает, о предстоящем дне рождения мужа, да ещё и показывает рубашку, которую она купила ему в подарок? Где вы увидите мужей, жён и детей на всех корпоративных вечеринках, да так, чтобы ещё все между собой знакомы были? Так что мы действительно были одной большой дружной семьёй и, подбирая новых людей, мы принимали новых членов семьи. Умение жить в кол-



Светлана Юрьевна Филиппович

1992–2001

Директор по персоналу Банка Австрия Кредитанштальт (Россия)

2001 — по наст. время

Директор по персоналу Международного Московского Банка/ЮниКредит Банка

лективе было важнее даже профессиональных навыков. Те, кто не мог вписаться в коллектив, уходили.

В общем, ощущения успешности, стабильности и защищенности не давали нам повода сомневаться, что объединение состоится именно на базе нашего банка. Да иначе и быть не могло, ведь нашим лидером был Михаэль Франц, человек, умевший вселять в своих подопечных веру и желание добиваться изначально недостижимых целей. Поэтому месяца два мы потратили на строительство планов о том, «как мы победим» и поведём к успеху новый совместный с ММБ банк под своим именем, под именем Банка Австрия Кредитанштальт. Мы искали и анализировали информацию об ММБ, его клиентах, менеджерах. Перерисовывали структуру. Писали свою стратегию. Казалось, мы всё за всех решили.

Я тогда должна была ехать в давно запланированный отпуск. Мой муж никогда не был в США, мечтал однажды увидеть Нью-Йорк, позагорать на Майями Бич, и мы решили осуществить его мечту. Прошли сложное оформление, получили визы, выкупили билеты, но, когда за

неделю до отъезда я напомнила Михаэлю, что уезжаю на полмесяца, реакция была сродни приговору. Я должна была выбрать: отпуск или профессиональное будущее в объединённом банке. Если второе, я должна была остаться, что я, естественно, и сделала. Если бы я знала тогда, что на самом деле тогда уже все решения были приняты. Позже я узнала, что Михаэль о них знал, но продолжал бороться, а мы шли за своим лидером. Наверное, я поступила правильно, но мой муж так до сих пор и не увидел Нью-Йорка...

Потом, 5-го декабря 2000 года, состоялась историческая встреча руководителей Банка Австрия Кредитанштальт (Россия) и Международного Московского Банка, что было нестандартным шагом и, наверное, первым знаковым событием, говорящим о том, что всё пойдет необычно, не так, как пишут и рассказывают о слияниях и поглощениях.

С обеих сторон были подготовлены краткие резюме участников. Заранее стороны обменялись файлами с резюме, чтобы каждый мог познакомиться со своим «vis-a-vis». Всех буквально подталкивали к общению друг с другом. Вряд ли все себя ощущали комфортно на этом мероприятии. Конкуренция в принципе не нагнеталась, но все понимали, что пересечений будет много и «у руля» должен будет остаться кто-то один.

На той встрече я впервые лично познакомилась со многими: Женей Ретюнским, Сашей Морозовым, Питером Кёлле. Впервые перемолвилась парой слов с Иллкой. Но больше всего мне запомнилась встреча с Юрием Владимировичем Тверским.

Что я слышала о нём раньше? Ничего, что могло бы в меня вселить уверенность, что однажды мы найдем общий язык, сможем быть полезны-

ми друг другу, что он примет меня в свой круг. Тверским нас, сотрудников Банка Австрии, пугали, как детей в моё детство пугали милиционерами и в результате мы действительно его побаивались. И вот, 5 декабря. Женя Ретюнский остановил проходящего мимо нас Тверского и сказал: «Вот, Юрий Владимирович, познакомьтесь — Светлана Филиппович, HR менеджер Банка Австрия». На что Юрий Владимирович продемонстрировал явное отсутствие интереса к моей персоне, строго сказав, что в ММБ есть уже HR и менять его никто не собирается (начальником отдела персонала на тот момент являлась Евгения Станиславская). Чем, безусловно, вызвал определенную реакцию моей души, которая не могла не проявиться в дальнейшем разговоре. Слово за слово, моё задетое самолюбие ослабило контроль над эмоциями, и я увлеклась колкими высказываниями. Остановило меня выражение лиц стоявших рядом коллег, сосредоточение сочувствующих взглядов на мне и моя собственная острая мысль о том, что, кажется, я только что навсегда перечеркнула свою и без того слабую на тот момент перспективу возглавить кадровую службу нового ММБ.

Но жизнь всё расставила по-иному.

На 8 декабря 2000 года, кстати, это был день 49-летия Михаэля, была назначена сессия интервью с членами правления Банка Австрия Кредитанштальт (Россия). Интервью проводились в Мюнхене. Сейчас могу честно сказать, о том, как они проходили, я знала практически в режиме он-лайн, т. к. за многие годы работы в Группе Банка Австрия я всё-таки смогла узнать многих людей, некоторые из которых принимали непосредственное участие в интервью. В результате, о том, что Михаэль не возглавит новый банк, я узнала раньше, чем об этом узнал он сам, тогда же, 8 декабря. Зная его бунтарский характер, я не могла ему об этом рассказать. Наверное, это единственное в наших с ним отношениях, которые мы, кстати, до сих пор поддерживаем, от чего я до сих пор чувствую угрызения совести. Михаэлю об этом объявили в 20-х числах января, больше чем через месяц. Для него это, конечно, был удар. Я тогда была в Мюнхене, в командировке. Ко мне подошёл Рихард Букседер, отвечавший тогда в HVV за международный HR, и сказал, что Михаэлю стал известен состав правления нового банка, в котором ему не отводилось места. Кроме того, сказали о формировании руководящего комитета по интеграции (Steering Committee), членом которого назначили и меня. Всё это означало, что не осталось надежд на то, что Банк Австрия в России продолжит свою прежнюю жизнь, что Михаэль останется нашим предводителем, а так же то, что теперь я единственная, чьё положение всеми будет восприниматься как положительно решённое. Надо сказать, что в то время в банке оставалось около 180 человек, многие из которых были мне очень близки, но чьё будущее в новом банке на тот момент было призрачным. Помню, что держалась весь день, проведя его в многочисленных встречах. Вернулась в гостиницу и только там дала волю чувствам — проревела в одиночестве часа три, не меньше.

Я не ошиблась в своих предположениях и была встречена по возвращении Михаэлем и некоторыми своими коллегами с прохладцей — «мол, что тебе наши проблемы, у тебя теперь, понятно, всё в порядке». Было немного обидно, тем более что моё членство в комитете совсем не означало, что руководство ММБ приняло решение о последующем трудоустройстве. Но, по-своему, мои коллеги были правы, т. к. в вопросе перспектив сотрудников Банка Австрия на тот момент было много неясности, вернее было бы сказать, ясности не было вообще. Я пообещала Михаэлю, что сделаю сохранение наших людей своей главной задачей и, слава Богу, не встретила особых препятствий на пути её реализации. Уже на первом заседании комитета было принято единогласное решение о проведении интервью со всеми руководителями обоих банков для того, чтобы сделать процесс назначений в новую структуру максимально прозрачным. На интервью должны были присутствовать как минимум по одному члену правления от каждого банка и HR. Но, для начала, надо было определиться, кто будет HRом нового банка, поэтому мне и Жене Станиславской предстояло пройти интервью первыми.

Помню, как я жутко нервничала. Во-первых, мне элементарно нужна была работа. Рынок HRов на тот момент был «мертвым». Идти было некуда. Телефон предательски молчал. Знакомые хедхантеры разводили руками. Во-вторых, мне казалось, у Жени была фора, т. к. она «своя» для ММБ, плюс я помнила слова Тверского, сказанные в декабре. Кстати, Женья была действительно неплохим специалистом. В-третьих, интервью предстояло пройти на английском языке, т. к. для этой цели из Мюнхена приехал Рихард Букседер, а устный английский был у меня на тот момент, мягко говоря, не очень сильный. Ну и, наконец, я была менеджером небольшого банка, а речь шла о банке с численностью в четыре-пять с лишним раз больше, чем численность Банка Австрия, и я слабо себе представляла, как им управлять. Для того чтобы выбрать меня и дать мне такой шанс, надо было меня знать и в меня верить, а из принимавших решение на тот момент меня мало кто знал.

Тем не менее, удача мне улыбнулась, и выбор всё-таки пал на меня. Пару недель спустя после интервью меня пригласили Илкка и Ала Ивановна и, предварительно уточнив, как у невесты перед бракосочетанием, насколько долгосрочны и серьёзны мои намерения, объявили о своём решении. Не факт, что я действительно на тот момент собиралась работать в банке вечно, просто, в силу обстоятельств, вряд ли могла ответить по-другому. Правда, впоследствии, через пять месяцев после интеграции, данное мною слово удержало меня от ухода из ММБ. Эмоционально я тяжело адаптировалась к новым условиям. Казалось, попала в другой мир, только с годами я поняла, что, по сути, в наших культурах оказалось мало разницы, даже пришло твердое ощущение, что на одном месте я работаю вот уже 17 лет, хотя в самом ММБ/ЮниКредит Банке только восьмой год. Но тогда, в конце 2001 года разница мне казалась колоссальной, и я начала сомневаться, смогу ли вписаться в новый коллектив.

Поэтому, получив через пару месяцев после официального начала моей работы в ММБ от некоего работодателя предложение уехать на несколько лет, а может и навсегда, работать в Австрию, я дала ему своё согласие. Даже прошла сложную процедуру получения разрешения на работу. Но, чем ближе подходил день разговора с Илккой, тем отчетливее я вспоминала данное ему слово и понимала, что просто не смогу посмотреть ему в глаза.

Вернусь к интервью. Их было больше сотни, т. к. мы беседовали не только с прямыми претендентами на должность в новой структуре, но и с другими ключевыми людьми обоих банков. Мне это дало уникальную возможность в короткий срок познакомиться с людьми, больше узнать о банке. Интервью, за редким исключением, проводились ежедневно, иногда до пяти в день, что было довольно изматывающим занятием. Нелегкими были и сами интервью, ведь за час надо было составить максимально полную картинку о человеке, потому что сразу после интервью надо было аргументировано высказать своё мнение и привести команду интервьюеров к желательному общему предварительному решению.

В результате, по окончании сессий интервью, к середине лета 2001 года была достигнута определенность в отношении состава руководителей и их заместителей, который в целом получился довольно сбалансированным с точки зрения представительства обоих банков. И уже в августе, за полтора месяца до официальной интеграции, состоялось первое выездное совещание нового состава менеджеров банка, в доме отдыха в Ватутинках, где мы смогли лучше узнать друг друга и начать, наконец, строить планы «совместной жизни». Впоследствии, такие выездные совещания вошли в традицию банка.

Решение о составе руководства было не последним кадровым решением в доинтеграционный период. Лозунгом интеграции было псевдоматематическое выражение « $1+1>2$ », что означало, что вместе мы сможем больше, чем каждый по отдельности, но, в отношении численности персонала все понимали, что новому банку нужно меньше людей, чем давало простое сложение численности обоих банков. Формализованного решения на эту тему не было, и дня меня тогда оно было неочевидно.

На одном из доинтеграционных совещаний менеджеров вокруг необходимой численности сотрудников банка разгорелся жаркий спор. Ряд менеджеров даже высказывался против приёма людей из Банка Австрия, мотивируя свою позицию тем, что, в ММБ нет мест для рассадки новых людей, да и нет потребности в дополнительных ресурсах, ибо своих с избытком. Для меня защищенность людей Банка Австрия была делом чести. Напомню, что наш банк был небольшим, практически каждого коллегу я лично принимала на работу, давала обещания, убеждала в светлом будущем. Я не могла в одночасье снять с себя ответственность за свои слова, а значит и за этих людей. Несколько разозленная единичными радикальными высказываниями, я взяла слово и объявила, что 1 октября 2001 года, в день официальной интеграции, «на борт корабля

будут взяты все», имея в виду людей из Банка Австрия. Сказала и о том, что до конца декабря каждый получает неприкосновенность и возможность проявить себя, а через три месяца мы вернемся к разговору про то, кто должен уйти. И судить мы будем не по происхождению, а по результатам работы.

Спустя четыре года, Иван Розинский, при обсуждении похожей ситуации, связанной с результатами нашей оценки бизнеса и намерениями банка приобрести одну лизинговую компанию вместе с её сотрудниками, произнес уже забытую мной фразу: «На борт корабля берём всех». Я удивилась, что он её помнит. Дальше пришла моя очередь удивляться, после того, как Иван сказал, что эту фразу запомнили многие из тех, кто был тогда на совещании. Не только за её категоричность, но ещё и за реакцию присутствующих членов правления, их, видимо, несколько удивленные лица, чего я, естественно, тогда не заметила. Они не были не согласными. Уверена в этом. Просто я настолько была убеждена в правильности такого решения, что забыла обсудить его с Илккой и Алой Ивановной и получить одобрение правления прежде, чем публично его озвучивать.

Кстати мой лозунг сработал — подавляющее большинство сотрудников Банка Австрия остались работать в ММБ.

Дальше были годы бурного роста. Расширилась география нашего присутствия, неукоснительно росла численность, в банк потоками приходили новые люди. Всё это требовало укрепления нашей корпоративной культуры, сплочения управленческой команды, понятной HR-стратегии, действенных HR-продуктов. Поддержка HR была востребована на всех фронтах и мы старались её максимально оказывать. В целом, нам многое удалось сделать, но не могу не отметить, что во многом заслуга успеха принадлежала Илке. Без его поддержки, его видения роли HR, да и собственно его хорошего личного отношения к людям, ничего бы не получилось. Поэтому свою совместную работу с Илккой я хотела бы отметить отдельно.

В моём деле вопрос партнерских отношений с первым лицом, своим руководителем, жизненно, с профессиональной точки зрения, важен. Смысл, который я вкладываю в эти слова, заключается во взаимном доверии, умении понимать друг друга с полуслова, способности подставить друг другу плечо в трудную минуту, не досаждать начальнику, наделять руководителя HR подразделения должными полномочиями и, что немало важно, прощать взаимные ошибки. Всё это, по моим ощущениям, присутствовало в нашей совместной работе с Илккой. Мы никогда не обсуждали критерии идеального партнерства, не устанавливали правил. Всё развивалось само собой. У меня, правда, было одно правило. Оно касалось публичных обсуждений с последующим вынесением решений, в особенности, когда нам не удавалось заранее обсудить тот или иной вопрос и своё к нему отношение. Не буду раскрывать все карты, скажу только, что интуитивно уделяла особое внимание тому, когда именно

Илкка озвучивал своё решение или спрашивал моё мнение, до начала дискуссий или после. Мне это давало информацию о том, принял ли Илкка уже своё решение, сомневается или нет. Впоследствии, к своему удивлению, прочитала в одной книге, что выбор правильного для переубеждения или поддержки момента является залогом успешного партнерства. Но для меня это не было специальной тактикой. Всё было на уровне ощущений и умения друг друга почувствовать.

В марте 2006 у меня родился второй сын, а в сентябре того же года я приступила к работе. Уже веял ветер перемен. Началась интеграция ММБ в Группу ЮниКредит. Где-то в середине ноября я пришла к Илкке на нашу регулярную встречу. В моей повестке, наряду с многочисленными повседневными вопросами, была задача переубедить его осуществлять идею проведения детского праздника в здании ММБ. Не потому, что она была плохая, а потому, что наше здание, с его многочисленными переходами, лестничными пролетами и мостиками, не позволяло обеспечить полную безопасность детей. Я знала, что Илкка будет твердо стоять на своём, и готовилась к трудному разговору. Однако как только я озвучила тему, Илкка, немного помедлив, сказал: «Света, праздника не будет. Я должен вам сказать, что я принял решение...»

Слезы у меня потекли раньше, чем он договорил. Со времен «исчезновения» из моей жизни Банка Австрия Кредитанштальт, это был второй случай, когда мне вдруг стало очень больно, горько расставаться с действительностью, вновь вернувшись ко мне ощущению стабильности, на сей раз ещё и глубоко эмоционально завязанным на конкретного человека.

Новым председателем правления был назначен Юрий Владимирович Тверской. К сожалению, нам недолго довелось работать вместе в новом качестве Юрия Владимировича, так как он так же принял решение покинуть банк через 8–9 месяцев после назначения. На этот период пришёлся самый сложный, на мой взгляд, пиковый момент перемен. Интенсивность и эмоциональность происходивших событий, даёт мне стойкое ощущение более продолжительной совместной работы. Думаю, это даже не «год за два». При Тверском произошла основная часть реорганизации банка. Его организационная структура существенно изменилась. К слову сказать, она менялась не только в России — все банки Группы ЮниКредит меняли структуру по заданной модели. А это часто означает затрагивание интересов людей; мы меняли название должностей, иногда иерархический уровень, одних наделяли дополнительными полномочиями или новыми функциями, у других что-то забирали. Естественно, было много эмоций и переживаний. Юрию Владимировичу пришлось «разруливать» очень непростые вопросы.

Именно при Тверском, одном из родоначальников ММБ, начался и практически подошёл к концу проект ребрендинга. Мы стали ЮниКредит Банком официально через два месяца после его ухода. Несмотря на то, что для многих смена названия была довольно личным и, возможно,

болезненным событием, нам удалось очень плавно прийти к новому названию, без лишних, да и ненужных эмоций.

Сейчас мы другой банк. И по объемам бизнеса, и по количеству точек нашего присутствия, и, естественно, по количеству работающих людей. Мы подошли к планке в 4000 человек и, если бы нынешняя экономическая ситуация не помешала нам развивать наш бизнес запланированными темпами, наверняка подошли бы к 5000 и даже больше. Если бы мне об этом сказали восемь лет назад, я бы наверняка испугалась. Но, как говорит героиня моего любимого фильма «Москва слезам не верит», трудно научиться управлять тремя людьми, а потом, когда научишься, количество не имеет значение.

Инна Михайловна
Цымалина

Специалисты ММБ всегда очень ценились

Мне есть что рассказать о нашем банке — проработала я в нём достаточно долго.

Я окончила Московский финансовый институт (ныне — Государственная финансовая академия при Правительстве РФ) и была распределена во Внешторгбанк СССР (с 1988 года — Внешэкономбанк), где начала работать в Управлении иностранных банковских кредитов. Начальником управления одно время был Владислав Борисович Судаков, который впоследствии стал первым президентом Международного Московского Банка (ММБ). В нашем управлении работали Алексей Вениаминович Попов и Юрий Владимирович Тверской, позже, вслед за В.Б. Судаковым, пришедшие на работу в ММБ, а также Александр Колпаков, Павел Горбацевич, Олег Тетерский, Александр Житник, да и другие высококлассные специалисты, ставшие затем видными фигурами в новой российской банковской системе. Работать было интересно, ведь тогда Внешторгбанк был единственным банком, занимавшимся международными операциями, и в нашем управлении обслуживались очень важные проекты, под которые привлекались кредиты иностранных банков. Не обходилось, конечно, без идеологических установок: партсобраний, политучёбы, соцсоревнования. Помню, как однажды очень ретивый парторг управления выговаривал мне за то, что я уезжала из Москвы на праздники, в то время как он рассчитывал, что я вольюсь в ряды банковской колонны на первомайской демонстрации.

Ушла я из банка в конце 80-х годов: захотелось новизны — как и многим в те перестроичные годы, — и я решила перейти в Совинцентр Торгово-промышленной палаты СССР. Однако там проработала всего полтора года — бывшие коллеги по Внешэкономбанку предложили мне работу во вновь созданном Международном Московском Банке, и я с удовольствием приняла это предложение. Совинцентру, при всех его плюсах, было далеко до банковской организации в плане порядка и чёткости работы; то же, чем я должна была заниматься в новом банке, мне было знакомо, да и почти всех первых его сотрудников я знала. Такое сочетание факторов, безусловно, было очень привлекательным. Поэтому после сдачи годового отчёта по выполнению валютного плана я с лёгкой душой простилась с Совинцентром и вернулась в банковскую сферу.



Инна Михайловна Цымалина

1990–1996

Руководитель отдела документарного бизнеса, заместитель начальника управления финансирования торговли, документарного бизнеса и форфетирования Международного Московского Банка

1996 — наст. время

начальник управления финансирования торговли департамента финансовых услуг ММБ/ЮниКредит

Клиенты стояли в очереди

Я пришла на работу в ММБ вскоре после его регистрации, в январе 1990 года, и стала там руководителем отдела документарного бизнеса в Управлении финансирования торговли, документарного бизнеса и форфетирования. В то время банк занимал всего несколько разрозненных комнат в здании ВЭБ на Плющихе.

Передо мной была поставлена задача организовать в ММБ документарный бизнес*.

В самом начале деятельности ММБ его работа строилась по такому принципу, что управления возглавляли представители того или иного иностранного банка-акционера. Руководителем нашего Управления был Герберт Маркс из Creditanstalt-Bankverein. Я впервые работала с руководителем-иностранцем и сочла естественным начать обращаться к нему «господин Маркс». Вскоре, оглядевшись, освоившись и поняв, что с русскими работать можно (а ехал Маркс в Советский Союз, как он сам позднее мне признался, с серьёзными опасениями), он предложил мне перейти в обращении на «Герберт» (что тогда мне сделать не позволила иерархическая выучка, зало-

женная в советских организациях), либо, как компромиссный вариант — «Герберт Августович» (что мне показалось уж очень ненатуральным). Так что, хотя все четыре года, которые Маркс проработал в ММБ, мы с ним прекрасно ладили, от «госпоина Маркса» я так и не отучилась.

Помню, при всей его благожелательности к русским коллегам, временами Герберт Августович заводился (и совершенно справедливо), когда его референт, мать двоих маленьких детей, неделями сидела на больничных по уходу. Тогда Маркс начинал задавать мне вопросы: что разрешено нашим законодательством, сколько времени женщина может отсутствовать на работе, при болезни детей. Узнав, что этот срок не ограничен, Маркс возмущался, но всё, что он мог сделать — это проводить серьёзную воспитательную беседу с референтом, когда она выходила на работу. Однако наша дипломатичная Люда (а так звали референта) на следующий день приносила собственноручно испечённый пирог, угощала им Маркса, и все затихало — до следующего раза.

Ещё одним правилом было прохождение стажировок в иностранных банках-акционерах, причём обычно в том банке, который представлял твой руководитель. Поэтому мы вместе с Михаилом Носковым, коллегой из нашего Управления, уже в феврале 1990 года поехали учиться западному уму-разуму в Вену. В Creditanstalt М. Носков был занят на

* Документарный бизнес — группа банковских операций, обеспечивающих расчёты в международной торговле, защищающих экспортеров и импортеров от возможных рисков непоставки/неоплаты, от валютных, политических и других предпринимательских рисков. Основными видами документарных операций являются аккредитивы, инкассо и гарантии. — *Прим. авт.-сост.*



Слева-направо
стоят: Александр
Пятенко, Алексей
Попов,
Владислав
Судаков,
Олег Тетерский,
Сергей Коньчев,
Владимир
Михайлов.
Сидит — Юрий
Тверской.
Субботник
Внешторгбанка
СССР. 1977 год

участках кредитования, а я — на участках аккредитивов и гарантий. При всей традиционности этих инструментов, при их подчинённости международным правилам и стандартам, было очень интересно увидеть, как была организована работа в иностранном банке, познакомиться с определёнными нюансами и особенностями бизнес-процесса.

В том же году я прошла ещё одну стажировку — в банке Kansallis-Osaki-Rankki, Хельсинки. Там я познакомилась с нашим будущим председателем Правления Илккой Салоненом, а также с финскими коллегами по документарному бизнесу, среди которых хочется выделить тогдашнего руководителя этого подразделения Пекку Хейно, прекрасного специалиста и чудесного человека, с которым с тех пор мы стали добрыми друзьями.

Безусловно, кругозор после этих двух поездок значительно расширился. И ещё важно, что в дальнейшей работе мне очень помогли завязавшиеся тогда личные контакты, а они в бизнесе необходимы.

Однако не нужно думать, что в первый год моя работа состояла лишь из поездок по иностранным банкам, налаживании связей и приобретении новых знаний. Пока банк не проводил операции, мне была поручена

подготовка Тарифа комиссионного вознаграждения. Мы взяли за основу Тариф Внешэкономбанка как единственного банка, занимавшегося в нашей стране внешнеторговыми операциями, запросили Тарифы у акционеров и шаг за шагом, путём тщательного анализа каждой операции и трудозатрат на нее, подготовили первый Тариф ММБ. В дальнейшем же и при пересмотре Тарифа нашего банка, и при рассмотрении многих вопросов в части документарных операций большую помощь нам оказывала Наталья Александровна Казакова — высокопрофессиональный юрист с неоценимым практическим опытом, пришедшая в ММБ также из Внешэкономбанка.

Иностранные акционеры активно передавали нам опыт: в частности, к нам приезжал с содержательными и интересными лекциями г-н Марио Анжелери из Banca Commerciale Italiana; г-н Франц Шниманн из Creditanstalt помогал налаживать внутрибанковскую организацию проведения операций. Специалист он прекрасный: буквально по полочкам раскладывал информацию, объясняя, как осуществляется та или иная процедура в банке. Например, для меня тогда стало откровением, что существуют организационные структуры, анализирующие и оценивающие риски, ведь во Внешэкономбанке при плановой экономике, союзном бюджете и ограниченном круге участников внешнеэкономической деятельности этого не было и быть не могло. А Шниманн тогда сказал: «Вам нужно незамедлительно установить коммерческие лимиты на клиентов».

Помню ещё один любопытный случай, связанный с появлением новых клиентов. Только мы начали проводить первые сделки, как-то раз в банк поступил запрос о встрече с импортёром пива. Мы с Г. Марксом ожидаем клиента в нашей переговорной, и туда проводят двух товарищей — один из них мне хорошо запомнился. Почему-то он пришёл на деловые переговоры в джинсовом костюме, не произнёс за всё время нашей беседы ни единого слова. При этом его грубое лицо, тяжёлый взгляд исподлобья явно диссонировали со строгой банковской обстановкой, он лучше бы смотрелся на какой-нибудь «стрелке». Но что мне показалось особенно странным: посетители пришли на встречу с каким-то большим чёрным мешком (где, как позже выяснилось, были деньги). Короче, товарищи собирались купить пиво на сумму с шестью нулями и, узнав, что банк открывает аккредитивы только со 100% денежным покрытием, решили принести в банк это «покрытие». Маркс постарался поскорее отделаться от таких визитёров, и «сделка века» не состоялась. Тогда мы ещё не знали, или знали очень мало, об отмывании, которым активно занимался криминалитет, но наши «аппликанты» явно пришли в банк с такой целью.

Франц Шниманн приехал, когда у нас начался набор клиентов. В то время Внешэкономбанк объявил о моратории на платежи, так что обслуживающимся у него клиентам не оставалось ничего, кроме как перейти к нам, в первое совместное с иностранцами банковское предприятие, а

значит, самое надёжное в то время. Но мы к этому готовы не были: ММБ создавался как небольшой банк со специализацией в проектном финансировании. В нашем Управлении, например, работало менее 10 человек. В результате, когда произошёл массовый приток новых клиентов, сотрудники были вынуждены сидеть в банке до позднего вечера, так много стало работы. Помню картину: сидит человек, склонив голову, по обе стороны от него огромные пачки отгрузочных документов, и его за ними не видно. Я приходила к Юрию Тверскому, который тогда руководил Управлением клиентских отношений, и взывала (сейчас это даже смешно вспоминать): «Юра, останови набор клиентов, мы их не успеваем обслуживать».

Были определённые сложности и с помещениями. Например, одно время мы были вынуждены временно переехать в совершенно не приспособленное для нас здание в Лебяжьем переулке, где для части сотрудников были поставлены столы в актовом зале. Я, помню, сидела перед сценой, а на самой сцене тоже восседали мои коллеги. Столовой у нас не было, и мы партиями курсировали в пельменную напротив Библиотеки им. Ленина. Когда же мы, гордые и довольные, переехали из Лебяжьего переулочка в своё здание в проезде МХАТа (в настоящее время — Камергерский переулок), то оказалось, что в его проекте никто не предусмотрел места для клиентского зала и места для экспедиции. В результате люди со своими документами стояли в очереди у старичка-охранника при входе в здание банка или даже во дворе и проходили к нужному специалисту, когда от него уходил предыдущий клиент. Но на ошибках учатся. Опыт мы тогда получили великолепный. Если бы кто-то из нас решил тогда уйти в другой подобный банк, начинавший работу с нуля, то все наши промахи и все наши плюсы были бы им учтены, и такому специалисту не было бы цены. Да так, собственно, потом и происходило.

Хотя в определённых случаях клиентов мы уже тогда начали вынужденно «фильтровать». Помню, к банку обратился Государственный таможенный комитет с предложением проводить через нас операции по таможенным платежам, но руководство банка приняло решение об отказе, потому что понимало: мы столкнёмся с таким валом документов и операций, что не справимся с ним. Согласился тогда работать с ГТК Юрий Агапов, руководитель «Кредо-банка», и быстро поднял на этом свой банк. Уже потом банки начали конкуренцию за обслуживание таможенных платежей. Но зависеть от одного такого крупного клиента всё же рискованно — не случайно, что когда у «Кредо-банка» отобрали этот кусок бизнеса, это стало одной из причин его падения.

Так вот, Франц Шниманн приехал к нам именно в такое время. Он был в России первый раз, ему самому было очень интересно многое узнать и о стране, и о нашей жизни, и о том, как мы в ММБ начинаем. Помню, я ему совершенно спокойно рассказала, что у нас есть лист ожидания (waiting list) для клиентов, которые хотели бы открыть у нас счета и ждут

своей очереди. Для него мои слова прозвучали дико — у него даже, кажется, округлились глаза: «У вас есть лист ожидания? Инна, поверьте, пройдет два-три года, и эта жизнь кончится, лист ожидания исчезнет!» А я, напротив, сочла его слова странными, но жизнь показала, что, конечно, он был прав.

Постепенно стали появляться первые конкуренты — например, ОНЭКСИМБанк. В этот банк от нас ушло сразу несколько специалистов, и, что скрывать, с очень хорошими наработками. В частности, был среди них один молодой сотрудник из Управления клиентских отношений, который, судя по дальнейшему развитию ОНЭКСИМа, «не забыл» забрать с собой много полезного из ММБ на новое место.

Впрочем, вообще из ММБ уходили редко — за банк держались и банк любили. Сотрудники ММБ очень ценились на рынке, но агентствам по найму нечасто удавалось кого-то из нашего банка переманить в другой — от нас уходило 1–2 сотрудника в год.

Тем не менее, когда кто-то уходил, то мы видели, как в том или ином банке появлялись тарифы и документы, списанные с наших, как под копирку. Ну что ж, значит, даже таким образом мы помогали становлению российской банковской системы.

Постепенно бизнес развивался и банк рос. Если в самом начале деятельности ММБ в нашем управлении работали семь-восемь человек, то когда в 1993 году мы переехали в здание в Авиационном переулке, у нас уже было управление, насчитывающее более 40 человек и состоящее из нескольких отделов: экспортных аккредитивов, импортных аккредитивов, гарантий, инкассо, финансирования. Была создана хорошая, дружная, грамотная команда.

Однако примерно к середине 90-х годов ситуация на рынке ощутимо изменилась. Окрепили другие новые российские банки, появилась, а потом и значительно возросла конкуренция. У нас начали сокращаться объёмы бизнеса. Помню, тогдашний председатель Совета директоров, представитель немецкого акционера, как-то раз, приехав в Москву, при встрече огорошил меня фразой: «А, госпожа Цымалина, у которой бизнес падает!» — в общем, я была признана главным и единственным виновником этого процесса. А если серьёзно, то просто время лёгкого хлеба закончилось — нужно было вставать на платформу активного маркетинга, поиска новых клиентов, возможностей и сфер бизнеса. В этом нам впоследствии очень помогло создание региональной сети, развитие системы установления коммерческих лимитов и сделок с финансированием.

Факторинг — первый блин комом

International Factors Group — ассоциация, в которую входят 55 факторинговых компаний из 33 стран мира. Объём факторинговых операций компаний — членов IFG составляет \$ 80 млрд в год, то есть примерно 30 % от общемирового. IFG имеет единую компьютерную сеть IFDEX,

действующую по принципу сети SWIFT. В группу входят подразделения и дочерние компании таких банков, как ABN Amro Bank, Bank of New York, Dresdner Bank и др. Единственным членом группы от России является ММБ (с мая 1995 года).

В ходе визита в Москву генеральный секретарь IFG Берт Меерман намерен познакомиться с новыми членами своей организации и решить вопросы подготовки персонала ММБ. Присоединение к IFG откроет ММБ доступ к обширной базе данных практически по всем крупнейшим предприятиям мира. В результате банк сможет оказывать клиентам весьма редкие на российском рынке факторинговые услуги. По оценке г-на Меермана, российский факторинговый рынок имеет огромный потенциал, но для его реального развития потребуется не менее 4–5 лет. Помимо ММБ, ещё два российских банка — Тверьуниверсалбанк и Мосбизнесбанк — являются членами другой крупной международной факторинговой организации — Международной факторинговой сети (FCI). Кстати, на вопрос о том, не будут ли IFG и FCI конкурировать на российском рынке, г-н Меерман ответил, что IFG не рассматривает FCI как конкурента и всё большее число проектов осуществляет совместно с этой организацией.

По словам начальника отдела факторинговых и дисконтных операций ММБ Дмитрия Макарова, к факторинговым услугам его банк обратился после того, как примерно два года занимался дисконтными операциями (операциями по дисконту аккредитивов). На конец прошлого года оборот ММБ по дисконтным операциям составил \$ 45 млн. На первых порах ММБ будет предоставлять факторинговые услуги преимущественно своей клиентуре, хотя не исключено обслуживание и сторонних предприятий, имеющих хороший баланс. За прошедшие несколько месяцев ММБ провёл несколько единичных факторинговых сделок, в результате которых за рубеж были поставлены рыбопродукты, продовольствие и минеральные удобрения. По словам представителя банка, ММБ пока занимается только экспортным факторингом, так как импортный факторинг невозможен: очень велик риск неплатежа со стороны российских предприятий. В будущем банк, возможно, приступит и к операциям по внутреннему факторингу. Однако это будет ещё не скоро.

Елена Станова.
Коммерсант. — 7.09.1995.

В то время факторингом в России занимались единицы: на слуху был, главным образом, Тверьуниверсалбанк. Поэтому когда мы вступили в IFG, став её первым российским членом, — что с большим энтузиазмом было воспринято руководством ассоциации и многими её членами из других стран, — то стали по сути рассматриваться как дополнительный канал, призванный способствовать росту сбыта зарубежных товаров на обширный и ёмкий рынок России. Короче говоря, нас сразу же стали забрасывать запросами о принятии риска российских покупате-

лей, — но какого профиля? — торгующих турецкими футболками, греческими фруктами, голландскими цветами и т. п. Однако такой российский импорт не был специализацией ММБ, такие покупатели не относились к нашей клиентуре, и на все запросы иностранных экспорт-факторов мы, естественно, отвечали отказом.

Мы тогда ещё не знали, что факторинг — одна из форм финансирования торговли (помимо некредитных его функций), обычно связанная со стандартными товарами с простыми характеристиками. Наша же клиентура, занимавшаяся импортом, состояла преимущественно из крупных производителей, которые закупали за рубежом оборудование для модернизации и расширения своих предприятий.

Что касается внутреннего факторинга, который мог бы осуществляться независимо от вступления в IFG, то сыграли отрицательную роль разные причины: в основном, неготовность рынка к внедрению такого продукта и несовершенство российского законодательства. В результате на основе практического опыта и с учётом тогдашней клиентской политики банка мы скоро убедились, что наши перспективы развития факторинга, именно в то время, очень невелики. Руководство IFG предлагало нам заняться экспортным факторингом, но это вообще не нашло применения: наши клиенты-экспортёры поставляли нефть, газ, другие важные сырьевые товары, многие использовали аккредитивы, а если нет, то их контрагенты-покупатели и сами исправно платили за необходимое им сырьё. Так что спустя пару-тройку лет мы по собственной инициативе из состава IFG вышли.

Но, как говорится, всему своё время. И на рынке, и в банке произошли определённые перемены, и через несколько лет появились предпосылки для возобновления деятельности в области факторинга. Илкка Салонен принял совершенно правильное решение, что факторинг должен быть обособлен, и было создано специальное, новое подразделение. Во многих банках факторинг выделен даже в дочернее предприятие, с тем чтобы не создавать внутренней конкуренции с другими кредитными продуктами. Насколько мне известно, теперь факторинг в банке развивается достаточно успешно, причём, в основном, внутренний.

О роли личности в банковской истории

Роль личности в истории — общепризнанный факт, и понятно, что всегда и везде личность руководителя накладывает отпечаток на всю деятельность организации и её эволюцию.

На мой взгляд, который, возможно, разделяют многие «ветераны», история банка в этом плане складывалась непросто и неровно. Сегодня банком руководит Михаил Юрьевич Алексеев, пятый президент со времени создания банка.

Нашим первым президентом был Владислав Борисович Судаков. И для меня он остается президентом № 1 не только по хронологии, но и по зна-

чению. Когда мы работали вместе в одном управлении в ВЭБ, то наши отношения были сугубо официальные и по характеру функций мы с ним практически не пересекались. Когда же начали работать в ММБ, тогда ещё в очень малочисленном составе, то приходилось обращаться к Владиславу Борисовичу по многим вопросам, даже по таким, которые в уже состоявшемся банке президенту адресовать не будешь. И вот тогда мне стали видны его высокие человеческие и профессиональные качества: порядочность, понимание проблем и людей, принятие независимых, объективных решений — этим мне запомнился наш первый президент. Жаль, что, создав банк, он не руководил им достаточно долго. Позже нашими руководителями были Виктор Владимирович Геращенко и Илкка Салонен (который ранее работал заместителем председателя правления).

В.В. Геращенко был вскоре призван из банка на государственную службу, вновь возглавлять Центральный банк РФ. Однако, если бы не это, кто знает, сколько времени он оставался бы на посту нашего руководителя, — на мой взгляд, сложившийся масштаб его устремлений и целей превосходил возможности жёстко регламентируемого акционерами и в то время сравнительно небольшого коммерческого банка.

Об Илкке Салонене у меня остались очень хорошие воспоминания. Это совершенно особый человек, он многие годы проработал в России, привык к стране, её людям. У Илкки добрая душа, и сотрудники отвечали ему взаимностью.

Илкка был президентом банка самый продолжительный период — почти 10 лет. Безусловно, личность Илкки определяла общую гуманную и, не побоюсь этого слова, радостную атмосферу в банке. Ему, как и Владиславу Борисовичу в самом начале, довелось руководить банком в трудное время — после кризиса 1998 года; да и позднее именно на период его руководства банком пришлось многие качественные и количественные перемены, которыми он достойно управлял. Не всегда, правда, на мой взгляд, он делал правильный выбор при принятии кадровых решений. Но независимо от этого расставание с Илккой было печальной страницей в истории банка.

Юрий Владимирович Тверской, работавший в банке с основания и долгое время входивший в его руководство, был знаком мне, как и В.Б. Судаков, ещё со времён Внешэкономбанка. Мы радовались, что сохранилась преемственность, когда после ухода Илкки Салонена Ю.В. Тверской был назначен президентом банка. Увы, это продолжалось недолго, и нам пришлось вскоре пережить очередной болезненный момент, когда мы узнали о решении Юрия Владимировича покинуть банк.

Считаю очень большой потерей для банка и уход — хотя и не президента, а главного бухгалтера — Алексея Вениаминовича Попова, считавшегося многими финансовым гением.

Хочется надеяться, что в плане руководства банком наступит, если уже не наступила, здоровая стабильность.

Кризис кризису рознь

Два кризиса последнего десятилетия, безусловно, имеют разную природу и на бизнесе сказываются по-разному.

Если кризис 1998 года имел локальный и, как известно, искусственный характер, то нынешний кризис с прошлым не сравним ни в каких отношениях.

По поводу кризиса 1998 года я бы вспомнила фразу «Не было бы счастья, да несчастье помогло», и вот почему. Тогда Центробанк принял ряд нормативных актов, сокращающих размер разрешённого аванса, устанавливающих другие жесткие требования к оплате товара авансом, и многие компании-импортёры были вынуждены перейти на расчеты по аккредитивам. Естественно, это привело к значительному росту нашего бизнеса. Кроме того, поскольку на рынке произошёл отбор российских банков по критерию надёжности, в наш банк пришло много новых клиентов.

Что касается исполнения наших обязательств (аккредитивных и гарантийных), то за всю историю банка, даже в кризисные периоды, у нас не было ни одного случая неплатежа или задержки платежа по выданным обязательствам.

Текущий кризис, разумеется, глубже и многограннее. Не буду подробно описывать его влияние на бизнес — об этом уже имеется много статей и исследований, — замечу лишь, что кризис дал толчок росту использования экспортных аккредитивов (там, где раньше за товары рассчитывались по «открытому счёту») и гарантий (видимо, там, где ранее они просто не требовались). Также из-за сокращения доступа к кредитным ресурсам во многих банках возросло число обращений новых клиентов в наш банк за установлением коммерческих лимитов. Будучи всегда достаточно осторожным при оценке кредитного риска клиентов, банк, тем не менее должен воспользоваться представившимися возможностями для укрепления своих конкурентных позиций на рынке.

* * *

Многое меняется в наше стремительное время. Многое изменилось и в нашем банке: новые подразделения, новые задачи, новые лица...

Но оглядываясь из сегодняшнего дня назад, и уже очень издаleка (а «большое видится на расстоянии»), я сказала бы, что хорошие основы для последующих достижений банка были заложены в самом начале его деятельности, когда за короткие сроки сложилась первоклассная клиентская база, обширная сеть банков-корреспондентов, был подобран и подготовлен штат прекрасных специалистов, энтузиазм и преданность которых своему банку сыграли очень большую роль в его становлении и успешном развитии.

Ирэн Владимировна

Шкаровская

Построение репутации посредством коммуникаций

Приход в ММБ, первые впечатления

Я пришла на работу в Международный Московский Банк на должность начальника отдела маркетинга в 2004 году. До этого с банками напрямую связана не была, работала начальником отдела по связям с общественностью и рекламе «Группы Ренессанс Страхование». Передо мной была поставлена задача вывести бренд ММБ на рынок в качестве широко известного ритейлового банка. Как известно, до этого времени он специализировался в основном на обслуживании крупных корпоративных клиентов, розница имела сравнительно небольшой масштаб. К моменту моего прихода в банк Сергей Тропин, Дмитрий Мохначёв при поддержке Иллки Салонена убедили правление в необходимости качественно иного, более масштабного продвижения бренда и продуктов банка. Все осознали, что для того, чтобы быть известным не только в узких кругах крупных корпоративных клиентов, руководителей банковской отрасли, но и среди широких масс населения России, ритейл в банке должен стать гораздо более мощным. Насколько мне известно, это потребовало на первом этапе недюжинных усилий со стороны моих новых коллег. Решению масштабно развивать ритейл предшествовал непростой, долгий, эволюционный процесс. В противном случае ММБ ещё долго занимал бы нишу кулуарного, элитарного учреждения и на стремительно развивающемся рынке финансовых услуг выглядел бы достаточно странно. Парадоксально, но факт — банк, по активам устойчиво входящий в первую десятку, оставался практически неизвестным для всех, кроме финансовой элиты. Собственно, и я узнала о существовании Международного Московского Банка только тогда, когда ко мне обратились хэдхантеры. Мне предложили прийти на собеседование. Естественно, я первым делом собрала информацию в интернете, стала наводить справки о банке по личным каналам. И убедилась, что ММБ на самом деле большой, солидный, честный, сильный банк. Уже при поверхностном знакомстве я выяснила, что в информационных материалах постоянно путают его название. Где-то он значился как Московский Международный, где-то как Международный Московский. С точки зрения престижа банка такое было просто недопустимо. Когда создавался бренд Международного Московского Банка, появилось очень много структур с похожими названиями, они отражали дух



Ирэн Владимировна Шкаровская

2001–2004

Начальник отдела по связям с общественностью и рекламе «Группы Ренессанс Страхование»

2004 — по наст. время

Начальник отдела маркетинга; начальник управления маркетинга, бренд-менеджмента и продуктовых коммуникаций; директор департамента корпоративного имиджа и коммуникаций Международного Московского Банка/ЮниКредит Банка

времени и бизнес-стратегию финансовых организаций на момент их создания. Но со временем взгляды и на брендинг, и на стратегию менялись, и название не успевало за требованиями рынка. Так произошло и с ММБ.

К моему приходу внутри руководства уже шли дискуссии о том, что название банка плохо решает задачу дифференциации от конкурентов, его тяжело произносить и продвигать устаревший бренд в XXI веке будет затруднительно. Тем не менее все прекрасно понимали, что такие вопросы, как смена названия банка, в одночасье не решаются. Так что пришлось продолжать использовать символику Международного Московского Банка. Тем более что она была официально утверждена акционерами. В рекламных материалах было принято первый раз писать название банка полностью, а в дальнейшем в тексте использовать аббревиатуру ММБ.

К моменту моего прихода в банк уже был разработан достаточно привлекательный и содержательный сайт, который имел много посетителей. Правда, он не был ориентирован на розницу, поэтому для начала его нужно было переориентировать под требования ритейла. Коллеги также частично наладили работу по взаимоотношениям со СМИ. Внешние коммуникации ММБ были сфокусированы на освещении ключевых событий из жизни

банка. Например, сообщалось об изменениях в структуре акционеров и руководства, печатались годовые отчёты. Но отсутствовала информация, ориентированная на клиента, например, о появлении новых продуктов, специальных предложениях. Банк совсем не присутствовал в отраслевых обзорах, в СМИ мало появлялось комментариев от лица экспертов банка, особенно посвящённых ритейловой тематике.

Итак, моё появление в Международном Московском Банке совпало с активным развитием розницы. В 2004 году розницей в ММБ руководил Дмитрий Мохначёв. Его блок состоял из трёх управлений. Максим Кондратенко занимался продажами и развитием сети. Алексей Аксёнов отвечал за операционную поддержку ритейлового бизнеса и взаимоотношения с партнёрами. Управление маркетинга и развития розничных банковских услуг возглавлял Сергей Тропин. Я попала под его начало и в рамках этого управления возглавила отдел маркетинга. В компании этих специалистов рождалось и принималось большинство маркетинговых решений.

Когда я пришла в банк, здесь уже был сформирован самый большой к тому времени для ММБ рекламный бюджет, руководство понимало важность нашей предстоящей работы, а значит, был заложен фундамент будущих успехов. Мне предстояло решать практические вопросы организации коммуникационной деятельности.

2004–2006 годы: бурный рост

Созданный отдел сразу развернул активную деятельность, и буквально в течение года мы задействовали все возможные каналы коммуникаций. Когда готовился этот материал, мы с коллегами стали вспоминать, что было нами сделано за период 2004–2006 годы. И сами удивились: неужели мы всё это сделали?! Да, сделали. Провели несколько рекламных кампаний, включающих всю продуктовую линейку, для которых, совместно с нашим тогдашним партнёром, рекламным агентством TEQUILA TBWA, разработали стратегию, слоганы, креатив. Сначала у нас был слоган «Точный расчёт!». Кстати, мы потом несколько раз замечали, что этот слоган был скопирован другими компаниями, не только из финансовой отрасли. Потом мы разработали слоган «Работаем с финансами. Думаем о людях», который отражал основные качества бренда ММБ — профессионализм, честность и фокус на клиента. Рекламные концепции на нашем внутреннем профессиональном сленге различались цветами, преобладающими в макетах. Сначала была красная концепция, потом белая, синяя и жёлтая. Примеры макетов в этих концепциях вы можете посмотреть на цветной вкладке.

Мы задействовали практически весь медиамикс: наружная реклама, радио, Интернет, реклама в прессе. На телевидение в этот период не пошли, сеть отделений банка была ещё недостаточно развитой.

Мы развернули активную PR-деятельность. Почти каждый день выпускали пресс-релизы. ММБ стал присутствовать во всех отраслевых обзорах, каждый день в СМИ стали появляться наши комментарии. Публиковались интервью с руководителями ММБ. Были организованы прямые радиоэфирные на «Серебряном дожде» и «Эхе Москвы».

Мы сделали новый сайт, главная страница которого была ориентирована на клиентов — физических лиц, что было достаточно инновационным приёмом по тем временам.

Мы централизовали рекламную деятельность во всех регионах присутствия ММБ. Раньше филиалы работали с местными рекламными агентствами и печатали рекламную полиграфию в местных типографиях. Поэтому бренд ММБ в каждом городе выглядел по-особому. Немало сил мы потратили на то, чтобы сделать наш бренд единым во всех городах присутствия банка. Окончательно этот процесс был завершён только в период ребрендинга.

Мы стали координировать оформление наших отделений, включая оформление фасадов.

В Москве и Санкт-Петербурге развернули систему уличной навигации, которая сейчас, наряду с возросшим количеством отделений и банкоматов, создаёт эффект постоянного визуального присутствия банка в этих городах, даже в период отсутствия рекламных кампаний. В настоящее время и в других городах начинаем подключать этот канал коммуникаций.

Мы вывели на рынок продукт «Ипотека». До этого он продавался в основном зарплатным клиентам банка. В настоящее время наш банк прочно утвердился в сознании потребителей и экспертов рынка как один из ведущих игроков на рынке ипотеки.

В этот период, наверное, впервые в нашем банке было системно организовано такое направление коммуникационной деятельности, как ВТЛ (Below the line), т. е. прямой контакт с потенциальным клиентом, например, промоакции, выставки, директ-маркетинг, совместные мероприятия с партнёрами и т. д. Мы организовывали до 10 выставочных экспозиций в год. Установили наши рекламные стойки в офисах более 200 партнёров (автосалоны, риелторы, пейрольные компании, туристические фирмы и т.д.) и наладили систему доставки и аудита наших рекламных материалов в этих точках, а также московских отделениях и региональных филиалах ММБ. Мы организовывали многочисленные промоакции в торговых центрах, в офисах партнёров, участвовали в тест-драйвах и других мероприятиях.

И весь этот огромный массив работы сначала выполняли, включая меня, пять человек, среди них Фёдор Пушкин (ныне начальник отдела бренд-менеджмента ЮниКредит Банка) и Ирина Ушакова (сейчас начальник управления спецпроектов, исследований и отчётности ЮниКредит Банка). Ну и, конечно, Сергей Тропин, наш руководитель, идеолог, талантливый человек, профессионал высокого класса.

Рекламный бюджет всё это время мы составляли и предлагали руководству, исходя из существующего бизнес-плана по ритейлу. Исходили из плана продажи того или иного продукта, определяли, какие рекламные мероприятия нужно организовать, чтобы выйти на эти показатели, подсчитывали, какая для их проведения требуется сумма. Всё это в комплексе, в привязке к плану, правление рассматривало, корректировало, после чего утверждался бюджет, с которым мы могли год работать.

Следует отметить, что руководство банка не вмешивалось напрямую в деятельность нашего подразделения, но активно следило за нашей работой. Причём главным критерием успешности считалось увеличение объёма продаж. И продажи, действительно быстро пошли вверх, ритейл стал активно развиваться, увеличиваться в объёмах. Безусловно, этот результат нашей работы привлёк особое внимание. Вообще любая коммуникационная деятельность всегда на виду у всех сотрудников предприятия, не заметить её невозможно. Различные мероприятия по продвижению, будь то реклама, публикации в СМИ или корпоративные мероприятия, активно обсуждаются в неформальных беседах на всех уровнях — от рядовых сотрудников до членов правления. Естественно, тщательному мониторингу подвергался каждый день продаж. Мы проводили как количественные, так и качественные исследования. Приглашали действующих или потенциальных клиентов на фокус-группы, опрашивали, насколько им нравятся те или иные элементы продукта банка, способы его продвижения. Замеры и опросы разных

целевых аудиторий создавали аналитический фундамент для нашей работы.

За нашу рекламную деятельность в 2006 году мы получили несколько наград на первом Всероссийской конкурсе «Лучшая рекламная кампания года среди банков», организованном порталом Банкир.ру в номинациях «Слоган года» (1-е место), «Лучший интернет-сайт банка» (2-е место), «Лучшая наружная реклама года» (2-е место).

2007 год — ребрендинг

Решение о ребрендинге и соответствующие закулисные переговоры среди акционеров первое время никак не сказывались на нашей текущей рекламной деятельности. Мы, конечно, знали, что готовятся большие перемены, тем не менее, продолжали работать в обычном режиме. В своём кругу мы понимали, что давно назрела необходимость что-то кардинально изменить в бренде банка, привести его в соответствие с требованиями времени. Естественно, обсуждали лучшие с нашей точки зрения варианты. Так что, если бы не случилось ребрендинга, всё равно пришлось бы изобретать что-то радикальное для повышения эффективности деятельности розницы. Бренд Международный Московский Банк уже не вписывался в наши замыслы. Приходилось постоянно преодолевать его сопротивление. Так что какой-то период все пребывали в напряжённом ожидании.

Принципиальное решение о вхождении Международного Московского Банка в Группу ЮниКредит было принято в 2005 году. Планы ребрендинга в рамках группы до конца 2006 года не были понятны. Мы же со своей стороны уже не видели смысла тратить деньги на раскрутку старого бренда. С начала 2007 года стали проявлять инициативу — пытались выяснить, что нам делать. Даже написали письмо руководству, желая получить новые задачи. Ведь любую рекламу, а тем более такой большой структуры, нельзя развернуть за неделю, требуется как минимум несколько месяцев на её подготовку, поэтому всё надо начинать заранее. Мы просили дать нам хоть какие-то установки, чтобы на их основе строить дальнейшую политику. С другой стороны, акционеров можно было понять. Чтобы удовлетворить наше нетерпение, им было необходимо самим для себя принять основополагающие решения. Поэтому период неопределённости продолжался. Но при этом планов продаж никто не отменял. В частности, в этот период мы вывели на рынок новый для банка продукт «Кредитные карты». Для его старта был снят ТВ-ролик, который потом в прессе окрестили «Футбол без отрыва от производства». Там мы впервые использовали для продвижения наших продуктов футбольную тематику, а теперь Группа ЮниКредит стала официальным партнёром Лиги чемпионов УЕФА!

Пока решение о ребрендинге ещё только вызревало на уровне акционеров, мы с Сергеем Тропиным решили не тратить время зря и использо-

вать период неопределённости, чтобы перенять лучший опыт, который существовал на уровне Группы. Мы поехали в Будапешт, в дочерний банк Группы ЮниКредит. Венгерские коллеги только перед нашей поездкой завершили свой ребрендинг. Там всё прошло успешно, и мы ездили посмотреть, как они его провели, чтобы не набивать лишних шишек. За всю историю существования венгерскому банку пришлось пройти несколько ребрендингов. Поэтому опыт у них был накоплен большой и полезный. Мы детально расспросили их директора по маркетингу, возглавлявшего проект ребрендинга, обо всех тонкостях процесса. После этой поездки нам примерно стал понятен объём и характер работ.

26 апреля 2007 года из Вены, где находился координирующий центр группы по странам Центральной и Восточной Европы, к нам приехала специальная делегация. Состоялся так называемый кик-офф митинг — собрание, на котором нам объявили, что акционерами принято окончательное решение о ребрендинге, банк будет называться ЮниКредит Банк, и мы должны составить план проекта и начать его реализацию в кратчайшие сроки.

После этого мы сами подготовили проект решения совета директоров о смене наименования банка. 11 мая 2007 год оно было советом директоров утверждено. Меня назначили менеджером проекта ребрендинга. Я сформировала проектную команду, куда вошли представители практически всех подразделений банка, поскольку ребрендинг касался всех сфер деятельности ММБ. Затем совместно с проектной командой мы сформировали бюджет проекта и утвердили его сначала на уровне локального Steering Committee, управляющего органа проекта, возглавляемого Хельмутом Бернкопфом, а затем на уровне акционеров. Все члены проектной команды и их коллеги оказывали мне неоценимую поддержку в работе. Без их самоотдачи, глубокого понимания стратегических целей и тактических задач проект был бы не возможен. Коллектив моего подразделения, которое тогда называлось управление маркетинга, бренд-менеджмента и продуктовых коммуникаций, был информационным и идеологическим центром проекта. К нам стекалась вся информация, которой мы должны были оперативно управлять, вести проектную плановую, отчётную и финансовую документацию. Одновременно мы были идеологами и исполнителями проекта. Помимо координации деятельности всех подразделений, мы сами были ответственны за одну из наиболее трудоёмких и ответственных частей ребрендинга — коммуникационную кампанию.

Итак, мы составили детальный перечень предстоящих работ со сроками их завершения. С самого начала проекта нам необходимо было просчитать, сколько времени у нас займёт тот или иной подготовительный этап с учётом жёстких временных рамок, поставленных акционерами. Таким образом, мы вышли на предполагаемую дату официальной смены наименования, которое мы запланировали на декабрь 2007 года. Дальше ничего уже нельзя было менять, поскольку одно вытекало из

другого, и на следующий день после смены наименования все системы банка по закону должны были обслуживать клиентов в новом бренде. Крупными мазками перечень работ в рамках проекта включал в себя следующие направления деятельности: разработка и реализация коммуникационной программы, направленной на вывод бренда ЮниКредит Банк на российский рынок, повышение его узнаваемости, понимание сути бренда и его ценностей целевой аудиторией; ребрендинг отделений банка; имиджевая рекламная кампания, другие мероприятия по запуску бренда на рынок; редизайн сайта, переоформление банкоматов, интернет-киосков, печать новых бланков и других официальных документов, содержащих логотип, официальная замена наименования банка и урегулирование правовых аспектов использования торговых марок Группы ЮниКредит на территории России, разработка и реализация программы лояльности для сотрудников и клиентов, замена логотипа во всех IT-системах без перебоев в операционной деятельности банка, ребрендинг систем дистанционного банковского обслуживания.

Поскольку в проектах такого объёма готовых решений никогда не бывает, многое решалось на ходу. Например, сначала было непонятно, должны ли мы заимствовать платформу бренда Группы ЮниКредит или должны разработать свою локальную бренд-платформу, обеспечивающую преемственность традиций от ММБ к ЮниКредит Банку. Мы начали разрабатывать локальную платформу, но потом поняли, что это не нужно. Бренды ММБ и Группы ЮниКредит не противоречат друг другу, а наоборот, обеспечивается необходимое развитие и преемственность. Поэтому мы стали использовать платформу и ценности Группы ЮниКредит как фундамент, на котором стала строиться наша коммуникационная программа.

Российская специфика начала проявляться с самого начала проекта. Например, оказалось, что в российском и европейском законодательстве существуют разные правила регистрации прав на использование торговых марок, и нашим юристам пришлось потратить немало усилий, чтобы найти выход из постоянно возникающих проблемных ситуаций. Акционеры передали нам бренд-бук, содержащий, в частности, требования к оформлению фасадов отделений банка. Однако оказалось, что данные требования не учитывают специфику российских городов с широкими улицами, с отличной от Европы архитектурой зданий. И нам совместно с административно-хозяйственным управлением нашего банка и акционерами приходилось дорабатывать бренд-бук с учётом российской специфики.

В рамках проекта мы провели ряд тендеров, в частности, по выбору подрядчиков для переоформления отделений. Медийное агентство было выбрано по результатам всеевропейского тендера, организованного группой. Победителем стало агентство «Медиаком», которое до сих пор является нашим партнёром по медиапланированию и медиабайнгу во всех городах присутствия ЮниКредит Банка. Также мы провели тендер

креативных агентств. В нём победило агентство EURO RSCG Moradpour, которое стало нашим партнёром по созданию рекламной кампании по выводу бренда ЮниКредит Банк на российский рынок.

Первыми шагами нашей коммуникационной программы стали мероприятия в сфере PR, которые мы осуществляли совместно с отделом по связям с общественностью, возглавляемым Сергеем Левским. К этому моменту банковской общественности уже было известно о сделке по вхождению Международного Московского Банка в Группу ЮниКредит. И мы начали постепенно давать в СМИ информацию о группе, о том, какая это крупная и надёжная международная финансовая организация, о ребрендингах в других странах и о планируемых событиях в нашей стране. Таким образом, в атмосфере открытого и доверительного общения с нашими целевыми аудиториями создавался позитивный информационный фундамент для вывода нового бренда на российский рынок. Чтобы привлечь внимание журналистов к нашей информации, мы провели для них специальный конкурс «Оптимизм открывает возможности», в рамках которого нужно было или написать эссе на тему «Взгляд в будущее» или ответить на вопросы викторины о деятельности Группы ЮниКредит и ММБ. В конкурсе приняли участие 29 журналистов из ведущих московских и региональных изданий. Победители получили возможность поехать в штаб-квартиру Группы и пообщаться с её руководителями.

Параллельно осуществлялась важнейшая часть коммуникационной программы ребрендинга — информирование сотрудников и клиентов о предстоящих изменениях. Для информирования клиентов мы сделали специальный раздел на нашем сайте «От ММБ к ЮниКредит», где разместили информацию о Группе ЮниКредит и ответы на наиболее частые вопросы клиентов о ребрендинге, ссылки на этот раздел разместили в системе он-лайн-банкинга, рассылали клиентам электронные информационные письма, выдавали им печатную информацию силами фронт-офиса и кураторов корпоративных клиентов, записали информацию о ребрендинге на IVR колл-центра, провели рассылку клиентам SMS, выпустили специальную брошюру для распространения в отделениях и среди зарплатных клиентов, обеспечили появление новостей о ребрендинге банка на региональных ТВ-каналах.

Не менее насыщенная коммуникационная программа была реализована нами для сотрудников банка. Выходил электронный журнал Rebranding News Letter, который рассказывал о ходе проекта и новостях группы. Мы провели в наших столовых праздничные обеды, посвящённые национальной кухне Италии, Австрии и России. Дни национальной кухни сопровождались внутренней рекламной кампанией, рассказывающей об основных странах присутствия группы. Был также проведён конкурс среди сотрудников на лучший перевод ядра бренда Empowering Optimism и позиционирования Shape your tomorrow today. День рождения Банка в 2007 году был посвящён теме ребрендинга, а во

время новогоднего праздника этой теме был посвящён концерт нашей «Фабрики звёзд».

В сфере рекламы мы разделили коммуникационную кампанию на два этапа. Первый этап назывался «От ММБ к ЮниКредит». В рамках этого этапа мы демонстрировали тем, кто знал ММБ, что банк вошёл в Группу ЮниКредит и скоро предстоит смена названия. В августе — ноябре 2007 года мы поставили во все наши текущие продуктовые макеты (как я говорила ранее, планы продаж никто не отменял, и продуктовые кампании продолжались) два логотипа — ММБ и Группы ЮниКредит. Затем в декабре 2007 — январе 2008 года мы провели специальную кампанию «От ММБ к ЮниКредит». Например, был разработан интерактивный интернет-баннер, в котором логотип ММБ постепенно превращался в логотип ЮниКредит Банка.

Также осенью 2007 года мы разместили на наших отделениях временные вывески с двумя логотипами — ММБ и Группы ЮниКредит. Это было, с одной стороны, необходимо, чтобы подготовить фасады к замене вывесок, с другой стороны, это помогло проинформировать, в первую очередь клиентов, о готовящемся ребрендинге.

Официально смена наименования банка произошла 27 декабря 2007 года. После новогодних каникул 2008 года начался этап широкого вывода бренда ЮниКредит Банк на российский рынок.

В целом можно сказать, что ребрендинг прошёл успешно. Он был позитивно воспринят целевыми аудиториями. Количество клиентов — физических лиц — неуклонно возрастало.

2008 год. Вывод бренда ЮниКредит Банк на российский рынок

В самом конце 2007 года, 18 декабря, мы провели официальную пресс-конференцию, на которой заявили, что ребрендинг завершён, и дали старт первой рекламной кампании нового бренда. Для запуска бренда ЮниКредит в России нами совместно с нашим партнёром по разработке креатива, агентством EURO RSCG Moradpour, была разработана рекламная кампания под слоганом «Создаём будущее вместе с Вами». Основным элементом этой рекламной кампании стал телевизионный ролик, который в эмоциональном, позитивном ключе выстраивал связь между новым брендом и его целевыми аудиториями. Кампания была весьма успешной. На момент старта кампании мы имели нулевую известность марки ЮниКредит Банк в России. За полгода уровень знания марки ЮниКредит с подсказкой среди целевой аудитории по всей территории России, согласно данным Gallup MMI, достиг 10 %, т.е. целевого показателя на конец 2008 года. В настоящее время этот показатель составляет около 15 %; рост известности марки, конечно, замедлился в период мирового финансового кризиса в связи с резким сокращением рекламных бюджетов.

Имиджевый этап рекламной кампании 2008 был продолжен продуктовым в той же концепции.



ЮниКредит Банк
лауреат премии
«Бренд года».
2008 год.

В январе 2008 года мы запустили сайт под брендом ЮниКредит Банка, который с тех пор пережил уже два рестайлинга по требованию акционеров. Этот сайт нам помогает делать агентство АКТИС.

А что касается PR, то вот уже больше года мы обходимся только собственными силами.

Также в 2008 году был запущен сайт дисконтной программы по картам ЮниКредит Банка «Карта скидок», где аккумулируется вся информация о партнёрах и специальных акциях в рамках данной программы. За нашу работу по запуску бренда ЮниКредит Банк на российский рынок

мы получили две престижные награды в области брендинга и в области PR: это «Бренд года/Effie 2008» и «SABRE Awards 2009» (эту международную премию в области PR мы получили совместно с агентством «Кузьменков и партнёры»).

По итогам работы в 2008 году мы также получили награду за привлечение сотрудников в проекты корпоративной благотворительности в рамках первого рэнкинга корпоративной благотворительности, проведённого совместно газетой «Ведомости» и компанией PriceWaterhouseCoopers.

В 2008 году мы стали департаментом корпоративного имиджа и коммуникаций и стали подчиняться председателю правления ЮниКредит Банка.

2009 год — мировой экономический кризис, работа продолжается

В текущем году, несмотря на мировой экономический кризис и существенное сокращение рекламных бюджетов, мы продолжаем нашу работу по построению репутации нашего банка посредством коммуникаций. Ведём активную коммуникационную деятельность в средствах массовой информации, развиваем внутренние коммуникации, проводим много внешних и внутренних мероприятий. В первой половине года провели две рекламные кампании в поддержку продаж — по депозитам и по потребительским кредитам. Кстати, насколько мне известно, это была первая рекламная кампания потребительских кредитов на открытом рынке за всю историю существования нашего банка. У нас есть очень интересные планы на вторую половину текущего года, когда наш банк будет праздновать своё 20-летие. Но это уже предмет для следующего тома истории ММБ/ЮниКредит Банка.

Свою родословную коллекция ЮниКредит Банка ведёт еще с 1993 года, от Международного Московского Банка.

В это время открывалось новое здание центрального офиса на Пречистенской набережной. Архитекторы порекомендовали украсить в новом строении стены произведениями искусства. Эта идея понравилась руководству банка, которое увидело в ней не только эстетический, но и социальный смысл. Тогда и приступили к формированию коллекции. В качестве консультанта руководство банка пригласило искусствоведа Александра Балашова, который на протяжении долгих лет являлся её бессменным куратором.

Коллекция по количеству представленных в ней экспонатов не относится к числу выдающихся — в ней насчитывается не более 100 работ. Однако она является своего рода реликвией корпоративного коллекционирования, так как формироваться начала еще до кризиса. В ней представлены произведения живописи, графики и скульптуры русских художников 1920–1930-х годов. Начальник управления маркетинга, брэнд-менеджмента и продуктовых коммуникаций ЮниКредит Банка Ирэн Шкаровская пояснила, что выбор темы был обусловлен рядом факторов: «Искусство двадцатых-тридцатых годов XX столетия долгое время оставалось неизученным, скрываясь в тени авангарда. Большинство имен художников известны только искусствоведам-профессионалам. При этом живопись этого периода представляет собой особое явление, наполненное глубоким драматическим содержанием, ведь в эти годы в жизни страны произошло множество знаковых событий».

В коллекции есть несколько настоящих шедевров мирового уровня, ценность которых признана авторитетными российскими экспертами в области искусства. Например, произведение Даниила Черкеса «Женщина в веках», «Сон» Леонида Чупятова, а также работы Александра Древина «В горах Армении» и «Пейзаж с железнодорожным мостом» середины 30-х годов.

Практически каждый экспонат сегодня представляет историческую ценность, и её стоимость существенно выросла за годы существования. Ирэн Шкаровская поясняет: «Официальная оценка картин никогда не производилась. Стоимость работ можно оценить примерно, на основании ситуации на рынке живописи, сравнивая с другими картинами тех же авторов, выполненных в тот же период времени. Естественно, что с 90-х годов рынок российского искусства существенно подрос. Например, те картины, которые в 1995 году можно было приобрести по цене 10 тыс. долларов, сейчас оцениваются в среднем в 300–600 тыс. евро и даже более. При грамотном подходе искусство всегда было и остается выгодным средством вложения капитала».

После известного банковского кризиса финансирование коллекции временно сократилось, однако 1998 год не поставил точку в её существовании. Международному Московскому Банку все-таки удалось сохранить коллекцию, правда, в течение последних 10 лет пополнение было незначительным.

Как известно, в 2005 году Международный Московский Банк вошёл в состав группы ЮниКредит. Для «материнской» компании было приятным сюрпризом наличие собственной коллекции в новом отделении группы. Дело в том, что ЮниКредит Банк также славится своей корпоративной коллекцией, которая насчитывает более 50 тыс. работ и состоит из произведений искусства, принадлежащих различным банкам, вошедшим в своё время в группу. В её составе обширно представлено итальянское искусство различных периодов и направлений. На данный момент в неё входят произведения искусства, созданные начиная с XV века, и среди этих работ есть как картины Рубенса, так и произведения ранних авангардистов, таких как Ив Клейн, Йозеф Бойс, Тони Крэг, и многих современных художников из стран, в которых присутствует группа.

Коллекция Международного Московского Банка в полном составе остаётся в Москве, её лучшие экспонаты украшают главный офис банка, и путешествие по коридорам можно сравнить с посещением выставки. В текущем, 2008 году, ЮниКредит Банк выпустил альбом-каталог всех произведений, входящих в состав коллекции, тем самым подведя своеобразный промежуточный итог. В ближайшем будущем планируется дальнейшее расширение коллекции. На вопрос о том, может ли банк продать картины, с удивлением ответили: «Предложения о продаже картин неоднократно поступали, но пока они не рассматриваются».

Вероника Сошина.

Банковские коллекции живописи: инвестиции к прекрасному и обратно. // Банковское обозрение (Москва). — 16.07.2008.

Хроника основных событий*

1987 год

13 января — Вышло постановление Совета министров СССР «О порядке создания на территории СССР и деятельности совместных предприятий с участием советских организаций и фирм капиталистических и развивающихся стран».

1989 год

29–31 января — В Москве состоялось первое заседание потенциальных акционеров Интермосбанка (так в протоколах называется будущий Международный Московский банк).

Затем проходит ещё несколько аналогичных заседаний: 8–9 февраля, 2 марта, 20 апреля и 3–4 мая — в Париже; 20–25 февраля — в Вене; 3–4 апреля — в Милане.

19 мая — В Париже партнёры парафировали учредительные документы (соглашение о создании и деятельности, устав) создающегося «совместного банковского предприятия» «Интермосбанк».

11 сентября — Выходит Постановление Совета министров СССР № 748 о создании совместного банковского предприятия — Международный Московский Банк. На документе стоит гриф «Не для печати» и подписи председателя Совмина Н.И.Рыжкова и управделами Совмина М.С. Шкабардни.

19 октября — В Москве подписаны учредительные документы Международного Московского Банка.

20 октября — Госбанком СССР зарегистрирован Международный Московский Банк с утверждённым капиталом 100 млн руб. (80% в иностранной валюте и 20% в рублях).

Подписка на акции распределена в следующих пропорциях:

	Тыс. долл.	Тыс. руб.
Подписка в рублях	6578	4000
Подписка в долларах США	26311	16000
	32889	20000

Пересчёт был произведён по официальному курсу: 1 долл. США = 0,61 руб. ММБ первым из российских (тогда советских) банков привлёк к формированию своего капитала средства иностранных банковских учрежде-

* Публикуемый вариант Хроники является сокращенным. Полный вариант размещён на сайте ЮниКредит Банка (www.unicreditbank.ru) и на сайте АНО «Экономическая летопись» (www.letopis.ru). — Прим. авт.-сост.

ний. В число его учредителей вошли три отечественных банка (Внешэкономбанк — 20 %, Сбербанк — 10 %, Промстройбанк — 10 %) и пять международных банков (Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki), каждому из которых принадлежало по 12 %.

Состав первого административного совета:

Председатель Ю.С. Московский, заместитель председателя: А. Пульманн (A. Puhlmann). Члены совета: Т.И. Алибегов, Л. Бенасси (L. Benassi), С.И. Дегтярёв, О.К. Финстервальдер (ОК. Finsterwalder), М.Ю. Нахманович, Р. Шнейдер (R. Schneider), Т. Таберман (T. Taberman), А. Волькенштейн (A. Wolkenstein).

Руководство банка: председатель правления В.Б. Судаков, первый заместитель председателя правления Ж.-М. Лекомт (Jean-Marie Lecomte), заместитель председателя правления, начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений Ю.Н. Кондратюк, начальник операционно-бухгалтерского управления, член правления А. Лепори (Aldo Lepori), начальник управления проектного финансирования, член правления К. Вехканен (Kari Vehkanen), начальник управления клиентских отношений и кредитования клиентуры, член правления Ю.В. Тверской, начальник управления контроля за рисками Дж. Фицджеральд (John Fitzgerald) и начальник управления финансирования торговли, документарных операций и форфетирования Г. Маркс (Herbert Marx).

Юридический адрес: 103009, г. Москва, ул. Пушкинская, 5/6.

20 октября — ММБ зарегистрирован в Министерстве финансов СССР в качестве совместного предприятия. Регистрационный № 1000.

21 октября — В Москве состоялось первое собрание акционеров и административного совета ММБ.

19–21 октября — Состоялись торжественные мероприятия, связанные с подписанием учредительных документов Международного Московского Банка.

12 декабря — В Вене состоялось второе собрание акционеров и административного совета ММБ.

1990 год

Ноябрь — ММБ открыл первый валютный счёт клиенту.

Ноябрь — ММБ получено первое импортное инкассо.

Декабрь — ММБ стал членом международной организации SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) и приступил к выполнению международных расчётных и других операций.

До 5 марта, когда в систему вступил Инкомбанк, на территории СНГ к системе SWIFT были подключены всего четыре банка — МФО «МЕНАТЕП», Международный инвестиционный банк, Международный Московский Банк и Внешторгбанк России. Такая ситуация сохранялась до октября

1992 года, когда был создан российский региональный центр межбанковских электронных коммуникаций в системе SWIFT.

31 декабря — В банке работает более 70 специалистов. По итогам года зафиксирован убыток 2518 тыс. долл. США (4 млн 303 тыс. руб.). Пересчёт производился по коммерческому курсу 1 долл. США = 1,692 руб.

— ММБ официально присоединился к «Унифицированным правилам и обычаям для документарных аккредитивов».

— Началось сотрудничество с Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР).

— Было принято решение о строительстве собственного банковского здания.

1991 год

2 января — ММБ первым среди российских коммерческих банков получил Генеральную лицензию ЦБ на осуществление операций с иностранной валютой, что позволило банку занять лидирующие позиции в сфере обслуживания внешнеторговых операций и в других областях банковской деятельности.

Январь — Проведена первая операция с документарным аккредитивом, которые в последующем получили большое развитие.

12 февраля — Внеочередное общее собрание акционеров приняло решение увеличить размер зарегистрированного акционерного капитала. По состоянию на 31 декабря 1991 года он был уже 275 млн руб. (80 % в иностранной валюте и 20 % в рублях). Все иностранные акционеры, а также Внешэкономбанк СССР внесли свои доли капитала в иностранной валюте, а Промстройбанк и Сбербанк — в рублях.

22 февраля — Международная аудиторская фирма KPMG Peat Marwick McLintock опубликовала первый отчёт проверки финансового отчёта ММБ за 1990 год.

9 апреля — Начинает функционировать Центр проведения межбанковских биржевых операций (Валютная биржа) при Госбанке СССР. Членами биржи стали 10 коммерческих банков и одна финансовая организация: Агропромбанк СССР, банк «Аэрофлот», ВЭБ СССР, Кузбассоцбанк, Международный Московский Банк, Мосбизнесбанк, Промстройбанк СССР, Республиканский акционерно-коммерческий агропромышленный банк «Украина», Сбербанк СССР, ТОКОбанк, акционерное общество «Совфинтрейд».

ММБ получил статус клирингового банка биржи, что дало ему возможность выступать в качестве агента своих клиентов и других банков, не обладающих правом участия в деятельности Валютной биржи.

13 апреля — Состоялись первые биржевые торги валютой. В первых торгах кроме Госбанка участвовали Внешэкономбанк, Мосбизнесбанк, Международный Московский Банк и Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС). По воспоминаниям одного из первых

валютных дилеров Л.В. Золотарёва, первая сделка на сумму 50 тыс. долл. была совершена между Международным Московским Банком и Госбанком СССР*.

12 сентября — Состоялось подписание первого в отечественной практике договора о выдаче синдицированного кредита коммерческой структуре. Кредитором совместного предприятия «ЛогоВАЗ» стал финансовый консорциум шести крупных государственных и коммерческих банков, инициатором и агентом которого выступил Международный Московский Банк (ММБ).

Наблюдатели отмечают, что всего за три недели банки — участники консорциума сумели прийти к общему мнению, объединить свои свободные валютные ресурсы и заключить кредитный договор на 20 млн долл.

28 октября — ММБ внесён Министерством финансов Российской Федерации в Государственный реестр предприятий с иностранными инвестициями, созданных на территории РСФСР. Реестровый № 2070/ 1000сп.

15 ноября — Банк получил Генеральную лицензию ЦБ РФ на проведение операций с иностранной валютой за № 1.

Конец года — Банк закончил год с прибылью (после отчислений в резервы) в 4 млн 301 тыс. руб. и 6 млн 316 тыс. долл. США (суммарно — экв. 8 млрд 890 млн долл. США), общая величина активов за год выросла почти в 20 раз, достигнув 559 338 000 руб. и 989 млн 182 тыс. долл. США (суммарно — экв. 1 млрд 323,8 млн долл. США).

У банка новый состав административного совета:

Председатель: Ю.С. Московский, заместитель председателя: ОК. Финстервальдер (ОК. Finsterwalder), (в начале 1992 года ОК. Финстервальдер стал и.о. председателя),

Т.И. Алибегов, Л. Бенасси (L. Benassi), А. Пульманн (A. Puhlmann), К. фон Хауеншильд (C. von Hauenschild), А. Волькенштейн (A. Wolkenstein), П. Койвисто (P. Koivisto), М.Н. Новиков.

В руководстве банка изменений не произошло.

В том же году — Международный Московский Банк вошёл в состав первых частных владельцев Ингосстрах», вместе с Автобанком, ТОКОбанком, банком «Империял», Морбанком, ЗИЛом, Ижмашем и Крестовским пушно-меховым комбинатом.

1992 год

8 января — Создаётся акционерное общество «Московская Межбанковская Валютная Биржа». ММБ становится одним из 32 её учредителей. ЦБ России и учредители подтверждают статус ММБ в качестве одного из валютных клиринговых центров биржи. Собрание учредите-

* По рассказам А.И. Потёмкина, тогда директора Центра проведения межбанковских валютных операций Госбанка СССР, первая и единственная рыночная сделка была проведена Мосбизнесбанком. Он продал 50 000 долларов по курсу 30 рублей. — Прим. авт.-сост.

лей с учётом обширного многолетнего опыта работы Ю.Н.Кондратюка в сфере операций с валютой и в частности конверсионных операций избирает его председателем биржевого совета.

28 января — Создана Российская банковская лига, объединившая 300 крупных и средних коммерческих банков России, в частности: Международный Московский Банк, банк «Возрождение», Ассоциацию промышленно-строительных банков России, Ассоциацию коммерческих банков «Русь». Президентом стал П.И. Неумывакин, генеральным директором — А.Г. Долбилов.

12 мая — Экспортно-импортный банк США (Эксимбанк, ЭИБ) подписал с Внешэкономбанком, Внешторгбанком РФ и Международным Московским Банком ряд соглашений о гарантировании экспортных кредитных операций американских компаний.

Банк объявил о предоставлении кредитных гарантий в размере 15 млн долл. для обеспечения экспорта из США в Россию средств производства и услуг. Средства из этого фонда будут использоваться импортёрами — клиентами ММБ.

Апрель–июнь — Подготовительный период строительства здания ММБ на Пречистенской набережной (расчистка территории).

Середина года — Международному Московскому Банку практически в одиночестве пришлось «держатъ фронт» международных платежей российской клиентуры после прекращения расчётных операций Внешэкономбанком СССР.

1 июня — Вышло постановление Правительства РФ № 369 «О привлечении иностранных кредитов в нефтяную промышленность». В нём указывается: «Установить, что подлежащие продаже валютные средства зачисляются на счёт Министерства топлива и энергетики Российской Федерации в Международном Московском Банке для закупки материально-технических ресурсов, необходимых для проведения работ по восстановлению и вводу в эксплуатацию в 1992 году — в первом полугодии 1993 года 3,5 тыс. бездействующих нефтяных скважин на промыслах нефтегазодобывающих предприятий Российской Федерации».

Июнь — Крупнейшая южнокорейская промышленно-финансовая группа Samsung Business Group намерена существенно сократить свою активность на рынке СНГ, в связи с падением доверия к банковской системе СНГ после краха ВЭБ, нестабильностью налогового законодательства и отсутствием гарантий инвестиций. И также объявила, что впредь будет вести свои торговые операции в СНГ через ММБ на условиях предоплаты, что осложняет бизнес, но является необходимой мерой. Кроме того, все сделки будут заключаться только под гарантии правительства Южной Кореи.

Июнь — Начался нулевой цикл строительства здания ММБ на Пречистенской набережной (длился до марта 1993 года).

Август — Коммерческим банкам России предоставлено право открывать банкам из бывших республик СССР корреспондентские счета

в рублях для зачисления на них выручки от реализации в России товаров (услуг) предприятиями этих государств. В ММБ открыты счета для банков Армении, Грузии, Казахстана, Латвии, Туркменистана, Узбекистана и Украины.

Конец сентября — ММБ предоставил кредит СП «Росинка» под строительство коттеджей в Московской области. Строительство серии коттеджей «американской деревни» в районе Пятницкого шоссе неподалеку от московского района Митино было закончено в октябре, а 5 ноября в них въехали первые жильцы.

Октябрь — ММБ направил заявление в Краснопресненский народный суд, в котором опроверг его решение арестовать долю австрийского банка Creditanstalt-Bankverein в уставном фонде ММБ.

По имеющейся информации, деньги «Росстройимпекса» в Австрии были заморожены по решению Венского суда, в который обратился подрядчик работ по строительству музыкального центра на Смоленской площади — фирма «Австрой». Фирма уведомила суд, что останавливает все работы до момента выяснения правопреемника государственного внешнеторгового объединения «Росстройимпекс». По ответному решению Краснопресненского суда, взнос австрийского банка Creditanstalt-Bankverein в уставный фонд ММБ, был заморожен на неопределенный срок.

Эксперты «Ъ» в этой связи отмечают незаконность самого разбирательства: по подрядному договору между австрийской фирмой и «Росстройимпексом», все спорные вопросы должны были решаться третейским судом в Цюрихе. Юристы же «Лого-Консульта», представляющие российскую сторону, объяснили свои действия тем, что между Россией и Австрией не существует договора о правовой помощи, т. е. решения суда одной из стран не обязательны к выполнению в другой. Обвинение российской стороны строилось на использовании «Российского положения об акционерных обществах», по которому доля в ММБ является собственностью австрийского банка.

В заявлении ММБ, направленном в адрес суда, в частности, говорится, что «банк не отвечает по обязательствам своих акционеров». Суд, по мнению ММБ, может потребовать долю Creditanstalt в его уставном капитале лишь при наличии документов, подтверждающих невозможность выплат из основных фондов ответчика.

Антон Шварц.

Международный банк против. // Коммерсантъ-Daily. — 07.10.1992.

Октябрь — После введения в действие Центра межгосударственных расчетов (ЦМР), который провозгласил своим главным принципом соблюдение межгосударственного баланса, зачисление сумм из республик бывшего СССР практически прекратилось. Возможность мобильного обмена средствами осталась только у тех банков, которые открыли прямые корсчета в республиках бывшего СССР, в том числе в ММБ.

27 октября — Планово-бюджетная комиссия Верховного совета РФ завершила подготовку проекта постановления о выдаче иностранным банкам лицензий на право ведения банковских операций. Фактически этот проект предусматривал приостановку деятельности иностранных банков на территории России до 1 января 1994 г. Комиссия считала, что на этот срок, целесообразно прекратить выдачу лицензий иностранным банкам на право ведения банковских операций в России и отозвать уже выданные лицензии. В случае принятия данного постановления парламентом эта мера коснулась бы всех иностранных банков, филиалов банков-нерезидентов и совместных банков, в уставном капитале которых участвуют средства иностранных банков, в случае нарушения ими принципа «равных конкурентных условий». Проект постановления был подготовлен на основе поправок к порядку введения в действие Закона РСФСР «О Центральном банке РСФСР (Банке России)» и Закона РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР», предложенных Ассоциацией российских банков (АРБ).

Реакция Российской банковской лиги (и собственно Международного Московского Банка) последовала достаточно быстро. Лига поддержала предложения АРБ в части ограничения притока иностранных капиталов, действующих в России, предложив установить потолок размеров уставных капиталов филиалов и иностранных банков, но, естественно никак не упомянула о деятельности совместных банков.

27 октября — ГУ ЦБ РФ по Москве направило в СМИ сообщение, в котором обвинило некоторые коммерческие банки в недобросовестном отношении к клиентам. В частности, в заявлении указано, что нередки случаи, когда клиенты не могут получить в коммерческом банке уже поступившие на их счета деньги. Их уверяют, что средства находятся в расчётно-кассовых центрах ЦБ.

Как сказано в сообщении Главного управления, несмотря на предупреждения ЦБ некоторые коммерческие банки Москвы продолжают игнорировать интересы своих клиентов. «Коммерческие банки зачастую вместо того, чтобы искать платежи, по каким-то причинам не дошедшие до их клиентов, перепоручают их поиск самим клиентам». Таким образом, Центральный банк подозревает коммерческие банки в незаконном использовании средств клиентов. В качестве примера ЦБ в своём сообщении описывает задержки денег клиентов в Российском национальном коммерческом банке, «Холдингтэмп» банке, Международном Московском Банке, «Кредит-Москве» и Элексбанке. Во всех этих случаях, как сказано в сообщении, средства клиентов уже находились на счетах. Тем не менее, им рекомендовали обратиться в РКЦ ЦБ, ссылаясь на то, что их деньги там «застряли».

Комментируя данное заявление, представители упомянутых в нём банков выразили сомнение в правомерности обвинений ЦБ в их адрес и, в свою очередь, посетовали на неудовлетворительную работу Расчётно-кассового

центра ЦБ. Кроме того, Главное управление ЦБ по Москве оказалось, как выяснилось, недостаточно информированным. В Международном Московском Банке, например, заявили, что 25 млн руб. для АКБ «Сотэф», о которых идёт речь в сообщении, действительно были переведены ММБ 15 октября, однако до этого в течение 15-ти дней (с 30 сентября по 15 октября) находились в РКЦ. Получив указанную сумму 16 октября, ММБ 20-го отправил деньги по назначению и никаких жалоб со стороны АКБ «Сотэф» не имел. ЦБ же обратил своё внимание на этот случай лишь 26 октября, когда «поезд уже ушёл». Таким образом, становится очевидным, что неудовлетворительная ситуация с расчётами представляет собой плод совместных усилий ЦБ и коммерческих банков.

ЦБ нашёл виновных в задержке расчётов. // Коммерсантъ-Daily. — 28.10.1992.

11 ноября — Прошла церемония закладки первого камня здания ММБ на Пречистенской набережной и капсулы с текстом обращения к потомкам.

26 ноября — Банк покинул член правления, начальник управления проектного финансирования Раймо Саастамойнен. Его место занял Винсент Кабанн из VSEN-Eurobank.

Декабрь — Банк покинул первый заместитель председателя правления Жан-Мари Лекомт. Его место занял Пентти Койвисто из Kansallis-Osake-Pankki.

28 декабря — На встрече представителей банков стран Восточной и Центральной Европы было заявлено о создании соответствующей банковской ассоциации. В ассоциацию изъявили желание войти десять банков России, Чехословакии, Венгрии, Польши, Болгарии. Среди российских участников — Банк внешней торговли РФ, Международный Московский Банк, Международный банк экономического сотрудничества. Клиринговая ассоциация намерена была использовать во взаимных расчётах европейскую валютную единицу — эю.

Техническое обеспечение ассоциации предполагалось осуществлять на базе системы международной межбанковской финансовой телекоммуникационной связи — SWIFT.

Учреждение межбанковской ассоциации должно было облегчить торговый обмен между бывшими партнёрами по Совету экономической взаимопомощи. Считалось, что переход на эю поможет восточноевропейским странам сблизиться с Общим рынком.

29 декабря — Было подписано соглашение о предоставлении Международным Московским Банком (организатор) и Мосбизнесбанком синдицированного кредита на сумму 2,5 млн долл. совместному российско-итальянскому предприятию «Ижиталмасс» для финансирования производства технополимеров. Доля ММБ составила 1,5 млн долл. Кредит предоставлен на срок до четырёх лет под гарантии российских учредителей совместного предприятия — Томского нефтеперерабатывающего комбината и Ижевского завода пластмасс.

31 декабря — Зарегистрированный акционерный капитал ММБ составляет эквивалент 275 млн руб. Из них 40 % оплачено. 80 % капитала (53,5 млн долл. США) внесены акционерами в иностранной валюте. У банка новый состав административного совета: председатель ОК. Финстервальдер (ОК. Finsterwalder), представляющий Creditanstalt-Bankverein, заместитель председателя Ю.В. Полетаев — Внешэкономбанк СССР, администраторы: Л. Бенасси (L.Benassi) — Comit Holding Internation S.A. (Группа Banca Commerciale Italiana), П. Фагернас (P.Fagernas) — Kansalis-Osaki-Pankki, В.С. Корнев — Сбербанк РФ, И.К. Нигметзанов — Внешэкономбанк СССР, М.Н. Новиков — Промстройбанк, А. Пульманн (A.Puhlmann) — Bayerische Vereinsbank, Л. Верчеллини (L.Vercellini) — Comit Holding Internation S.A., А. Волькенштейн (A. Wolkenstein) — Credit Lyonnais.

Высшее исполнительное руководство: председатель правления В.Б. Судаков, первый заместитель председателя правления Пентти Койвисто, заместитель председателя правления, начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений Ю.Н. Кондратюк, члены правления: начальник управления финансирования корпоративной клиентуры Винсент Кабанн, начальник управления анализа кредитных рисков Джон Фицджеральд (John Fitzgerald), начальник управления клиентских отношений Ю.В. Тверской, главный бухгалтер, начальник операционно-бухгалтерского управления Альдо Лепори (Aldo Lepori), а также начальник операционного управления В.С. Кривошеев и начальник управления финансирования торговли и документарных операций Герберт Маркс (Herbert Marx).

1993 год

29 января — Управление ценных бумаг Банка России закончило тестирование электронной системы обращения государственных облигаций (ГКО).

Список дилеров, через которых инвесторы могут осуществлять операции с ГКО на ММВБ: 1). Фининвест; 2). Инкомбанк; 3). Международная финансовая компания; 4). Промстройбанк; 5). Брокинвестсервис; 6). Банк «Восток-Запад»; 7). Московский центр ценных бумаг; 8). Мосбизнесбанк; 9). Инвестиционно-брокерская фирма «Церих»; 10). Межбанковское объединение «Оргбанк»; 11). Россельхозбанк; 12). Центр московских финансов; 13). Банк «Эффекткредит»; 14). Банк «Единство»; 15). Межкомбанк; 16). Диалогбанк; 17). Международный Московский Банк; 18). ТОКОбанк; 19). Сбербанк; 20). Банк «Столичный»; 21). Кредитпромбанк; 22). Российский брокерский дом; 23). Мостбанк; 24). Тепкобанк; 25). Уникомбанк.

25 февраля — ММБ провёл презентацию новых помещений своего дилинга, крупнейшего в России. В банковском офисе в Авиационном

переулке также начал работать операционный зал, позволивший существенно увеличить ежедневный объём операций.

26 февраля — в Кремлёвском дворце съездов прошёл финал конкурса «Лучший банкир 1992 года». Из 71 конкурсанта экспертная комиссия определила 10 банков, чьи достижения позволяют их руководителям претендовать на почётный титул.

В экспертной комиссии конкурса президент ММБ В.Б. Судаков.

6–8 апреля — Семинар для российских банкиров по мировому опыту межбанковских расчётов, прошёл в Москве в Российской академии управления. Его организовали Bank of New York (BONY) и Ассоциация российских банков. В первый день выступила вице-президент отдела Восточной Европы BONY Наташа Гурфинкель (Natasha Gurfinkel).

В семинаре участвовали представители и лидеры российского банковского дела — банка «Империал», Инкомбанка, Внешторгбанка, ММБ. С сотрудниками этих банков представители BONY, как они сами признались, давно знакомы и высоко оценивают их профессионализм.

22–29 апреля — После пробных торгов ГКО на ММББ Центральный банк определил пятёрку наиболее активных финансовых институтов.

В управлении ценных бумаг Центрального банка России сообщили, что в качестве главного критерия для выделения пятёрки было избрано число заключённых в ходе пробных торгов сделок. Таким образом, в список наиболее активных финансовых институтов вошли Сбербанк, Международный Московский Банк, «Диалог-банк», банк «Эффект-кредит» и инвестиционная компания «Брок-Инвест-Сервис».

Весьма интересным фактом, по мнению наблюдателей «Ъ», является присутствие в пятёрке Московского Международного Банка. Дилеры этого банка выступали с наиболее активной критикой предложенного Центральным банком и Министерством финансов России проекта создания рынка казначейских обязательств во время январской презентации этого проекта в Москве. Судя по всему, активность дилеров Московского Международного Банка на торгах краткосрочными облигациями позволяет предположить, что банкиры остались удовлетворены теми коррективами, который Центральный банк внёс в проект на последней стадии подготовки к пробным торгам.

Сергей Аспин.

Итоги торгов казначейскими обязательствами. // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 04.05.1993.

11 мая — В храме Большого Вознесения, что у Никитских Ворот, прошла первая акция фонда «Сохранение», созданного при Ассоциации реставраторов России. Храму переданы 20 икон XVIII–XX вв., приобретённые Международным Московским Банком за 6 млн руб. у коллекционера Владимира Строковского.

17 мая — В списке «100 крупнейших коммерческих банков Москвы» («Экономика и жизнь»): 1). Внешторгбанк РФ (активы 1 трлн 716 млрд

741млн 4 тыс. руб.), 2). Интермосбанк (активы 1 трлн 422 млрд 631 млн 2 тыс. руб.)

18 мая — Прошёл первый настоящий аукцион по ГКО на ММБ. Среди его активных участников — ММБ.

19 мая — В списке «20 банков, лучше которых нет» («Коммерсантъ») ММБ — № 1.

19 мая — В списке «100 крупнейших банков России» («Коммерсантъ») ММБ на третьем месте с капиталом 44 млрд 181 млн 192 тыс. руб. ММБ занял также вторую позицию в теоретическом рейтинге надёжности и первую — в фактическом. Отмечалось, что его активы, находящиеся на корсчетах в иностранных банках, надёжно защищены от риска.

3 июня — Исполнительный вице-президент Международной финансовой корпорации сэр Уильям Райри (Sir William Rurie) устроил пресс-ланч для журналистов в гостинице «Метрополь» в Москве. Райри сообщил, что начальный этап деятельности корпорации в России, где она до сих пор оказывала в основном консультационные услуги, завершается, и наступает время инвестиций в конкретные проекты. Совет директоров корпорации должен был одобрить три первых инвестиционных проекта на общую сумму около 95 млн долл. По одному из них была открыта кредитная линия для поддержки малого и среднего частного бизнеса. Деньги поступили в ММБ, который выдавал их в виде кредитов конкретным предприятиям.

7–10 июня — В Москве прошёл учебный семинар по вопросам кредитной деятельности, организованный при содействии ММБ британским институтом Euromoney Training, входящим в группу Euromoney Publications PLC. Это первый семинар в России, организованный при участии группы Euromoney, издающей известный журнал с таким же названием.

9 июня — Среди банков — лидеров российского рынка ссудных капиталов («Коммерсантъ») 1-е место делят Московский индустриальный банк, Мосбизнесбанк и ММБ.

2 июля — Внеочередное собрание пайщиков ММБ утвердило выход из состава учредителей французского банка Credit Lyonnais, согласно его заявлению. Руководители Credit Lyonnais объяснили своё решение «этическими соображениями» в связи с началом работы своего дочернего банка в Санкт-Петербурге осенью этого года.

Этические вопросы конкуренции

Пребывание Credit Lyonnais в качестве учредителя ММБ создавало бы ситуацию конфликта интересов на российском финансовом рынке, усугубляющуюся намерением ММБ открыть в сентябре в Санкт-Петербурге свой филиал.

В российском законодательстве не предусмотрена прямая норма, принуждающая банк в рассматриваемом случае к выходу из состава учредителей. Однако, по этическим соображениям, Креди Лионе принял решение выйти из числа учредителей совместного банка.

С учётом того, что до сих пор прибыль ММБ как правило капитализировалась, доля Credit Lyonnais по приблизительным подсчётам может оцениваться примерно \$ 13–15 млн (чистая прибыль ММБ за 1992 год составляет \$ 40 млн). Внеочередное собрание акционеров также приняло решение об исчислении уставного фонда банка только в твердой валюте (в этом году он будет равняться примерно \$80 млн) и направлении половины прибыли банка за 1992 год на увеличение оплаченной части уставного капитала. Вторая половина суммы (около \$20 млн) подлежит распределению между акционерами.

В параграфе 11 устава ММБ заявлено, что преимущество в решении вопроса об акциях выбывающего иностранного партнёра принадлежит иностранным учредителям, и наоборот. С формальной точки зрения, оставшиеся 4 зарубежных банка должны были поделить без согласования освободившуюся долю Credit Lyonnais поровну (по 3%) между собой. Что они и сделали после извещения Креди Лионе о выходе из состава учредителей: доля была раскуплена поровну акционерами-нерезидентами. Вместе с тем, Центральный банк России выдвинул условие для совместных банков не иметь совокупной доли в капитале более 51%. Поэтому из 60 процентов, принадлежащих иностранным акционерам, 9% придётся продать российским учредителям. Конкретное решение о выборе покупателя должно принять позднее правление ММБ.

Елена Маковская.
Credit Lyonnais. // Коммерсантъ. — 05.07.1993.

По информации «Ист Юропиен Банкер», французскому банку удалось продать свой пакет только со второй попытки. Первая была предпринята ещё год назад, но закончилась безрезультатно, так как партнёрам не удалось достичь соглашения.

Сергей Митин.
Иностранный банк может стать российским, а может и не стать. // Финансовые известия. — 08.10.1993.

21 июля — Российский парламент принял поправки к Закону о Банке России и к Закону о банках и банковской деятельности, одна из которых позволяет ЦБ предъявлять дополнительные требования к созданию и порядку работы иностранных банков в России. Согласно принятому постановлению совместные, дочерние банки или филиалы зарубежных банков, образованные с участием иностранного капитала (более 50%) переводятся в офшорный режим сроком на 1994–1995 годы, и теряют право проводить операции в рублях с российскими резидентами, что делает недействительными их ныне действующие банковские лицензии с 1 января 1994 года.

По предварительным оценкам, принятое депутатами постановление, с одной стороны, в ряде позиций противоречит тексту закона «О банках и

банковской деятельности», а также закону об инвестициях, но с другой — оставляет много лазеек для того, чтобы его благополучно обойти посредством создания дочерних компаний иностранных резидентов.

При обсуждении этого вопроса в парламенте ЦБР и Минфин явили пример редкого единодушия. Виктор Геращенко назвал официально одобренные иностранные инвестиции в недвижимость, землю и промышленность более опасными, нежели в банки. Он указал, что зарубежные банки пришли на российский рынок вслед за своими клиентами и что Россия задолжала этим банкам несколько миллиардов долларов. Помимо прочего, совокупный уставный капитал четырёх зарубежных банков, получивших лицензию, по свидетельству председателя Центрального банка, скромнен и составляет \$ 100 млн. Это меньше валютной части уставного капитала, например, ТОКОбанка.

Со своей стороны заместитель министра финансов г-н Казьмин заявил высокому собранию, что «протекционистские меры — дело благое», но обратил внимание на то, что «в отдельных случаях предлагаемые меры достигают обратного эффекта». По его словам, «около полугода длятся тяжелейшие переговоры о создании в стране Российского банка реконструкции и развития со стопроцентным иностранным капиталом. Этот банк, по замыслу, должен заниматься долгосрочными инвестициями в российскую экономику. Планируется также создать банк поддержки малого и среднего бизнеса с помощью кредитов и грантов Европейского банка реконструкции и развития и за счёт средств стран «семерки». Выходит, наши предприниматели теперь не получают средств для долгосрочных инвестиций».

Впрочем, председатель планово-бюджетной комиссии ВС Александр Починок пояснил корреспонденту Ъ, что принятое депутатами постановление создавалось без намерения погубить инвестиционные или совместные банки. Каждый из них волен обратиться в парламент с просьбой о принятии отдельного разрешающего постановления — и она будет рассмотрена. Дочерние банки, по словам г-на Починка, в России могут работать с рублёвыми средствами, но для этого, допустим, «Лионскому кредиту» придётся организовать совместный с каким-либо российским банк в Москве.

Относительно деятельности совместных банков наподобие Международного Московского (51 % — доля иностранных учредителей и 9 % акций в активах), думается, что они пойдут другим путём. Часть акций вышедшего из состава учредителей банка Credit Lyonnais можно продать ответственным учредителям или превратить ММБ в АО открытого типа. Виктор Геращенко заявил, что хотя постановление парламента способно переменить намерения новых крупных банков, которые начали переговоры о получении лицензии (Citibank, Credit Suisse, Chase Manhattan Bank), оно не является трагедией для тех, кто её уже имеет (Credit Lyonnais, Societe Generale, BNP и Dresdner Bank и Bank of China).

Елена Маковская.

О нерезидентах. // Коммерсантъ. — 26.07.1993.

22 июля — Банк России издал долгожданную инструкцию по счетам нерезидентов. Эту меру ЦБ, согласованную с МВФ, расценили как шаг на пути к внешней конвертации рубля. Документ, регламентирующий режим счетов нерезидентов, предполагал их разделение на два вида — инвестиционные и текущие. Инвестиционные счета («И») стали открываться нерезидентам — причём в единственном числе. Средства с него могли использоваться, в частности, на покупку валюты, для размещения средств в депозитные сертификаты банков, в гособлигации (исключая краткосрочные), в акции приватизируемых предприятий, на покупку долей в капитале, недвижимого имущества, а также ваучеров. Счетов типа «Т» (текущие) в уполномоченных российских банках разрешили открывать несколько. На них могли зачисляться поступления от российских резидентов в оплату за импортируемые товары или услуги, выручка от проданной на внутреннем рынке валюты импортёров (покупать валюту за счёт этих денег было запрещено). С текущего счёта владелец мог расплатиться с российским экспортёром, но только по видам товаров, не подлежащих государственному лицензированию и квотированию. Для иностранных партнёров новые правила облегчали путь к инвестициям в российскую экономику и делали его вполне официальным, устраняя риски работы через российских посредников. Кроме того, зарубежные партнёры с выгодой для себя смогли использовать диспропорции между российскими и мировыми ценами на ряд товаров.

Особое место на встрече законодателей и российских банкиров занял вопрос, касающийся кардинальной поправки о статусе иностранных банков на территории России. Планово-бюджетная комиссия ВС выступила с предложением в законодательном порядке перевести сроком на два года все иностранные банки на территории РФ в оффшорный режим. Под эту поправку подпадают не только иностранные банки, уже получившие лицензию на открытие дочерних банков в России, но и действующие совместные банки с контрольным пакетом акций у иностранного инвестора. (Пока ведутся споры — будет ли это 51 % акций или 35 %).

Таким образом, в один прекрасный день совместные Московский Международный Банк (ММБ) или банк «Деловая Россия», не говоря уже о многострадальном «Лионском кредите», могут оказаться «чужими среди своих» — банками, обречёнными на принудительные работы только с клиентами — нерезидентами РФ.

Таким образом получается, что закон получает обратную силу по отношению к совместным банкам, ни в чем предосудительном не замеченным. Сам ММБ, равно как и первый иностранный банк с дочерней лицензией «Лионский кредит», возможный поворот в своей судьбе прокомментировать отказался, полагая разумным в кроткой тишине дожидаться своей участи. Впрочем, подобная ситуация давно получила экспертную оценку господина Швейка: «Эти старые кошки непременно хотят дождаться, чтобы им голову прищемило дверью».

Резко выступил против присутствия иностранных банков в России вице-президент банка «Столичный» Петр Дрикер. Он квалифицировал выдачу ЦБ генеральных лицензий иностранным банкам как «полное нежелание допустить российские коммерческие банки к работе с рублёвыми денежными средствами». Г-н Дрикер предложил инвесторам компромисс, напоминающий схему обмена заложниками: вы открываете дочерний банк в нашей стране, а мы — в вашей (правда, кто скрывался под местоимением «мы», установить не удалось). Представитель «Столичного» сетовал на тщетные старания с 1991 года добиться от ЦБ разрешения на открытие филиала банка в Голландии. В результате после того, как «Столичный» произвёл значительные затраты, ЦБ без объяснения причин отозвал своё разрешение. <...>

Из общего хода обсуждения в парламенте проблемы иностранных банков стало очевидно: поводом для него стали не столько опасения планово-бюджетной комиссии относительно усиления оттока капитала, сколько реально возникшая конкуренция между российскими и зарубежными банками, в том числе возможная утечка кадров. Уже сегодня, свидетельствуют российские банкиры, на работу в дочерние банки стали переходить наиболее квалифицированные специалисты.

Виктор Геращенко оказался в затруднении. Ему явно не давалась простая логика оппонентов: у меня украли козу — причинили зло, я украд козу — совершил добро. «Всем известно, — заявил г-н Геращенко, — что значительная часть кадров, которая делает дело в коммерческих банках — это бывшие кадры ЦБ или спецбанков. Но мы же не вопим на всю Россию об этом». Виктор Геращенко с некоторым недоумением добавил, что, требуя запретов на создание филиалов иностранных банков, российские настаивают на беспрепятственном создании своих филиалов в регионах России и за рубежом.

Что же касается проблемы оттока капитала, полагает Геращенко, она не лежит исключительно в области финансовой политики и не может быть решена в этой плоскости. «Если мы не имеем эффективной системы валютного контроля, ничего не делаем для регулирования своей внешней торговли, а национальные богатства вывозятся бесконтрольно и продаются за бесценок, я не вижу большой логики в том, чтобы не допускать в страну нерезидентов».

Елена Маковская.
Банковское совещание. // Коммерсантъ. — 19.07.1993.

29 июля — Международная финансовая корпорация (ИФС) Мирового банка объявила о начале программы инвестиционного кредитования российских коммерческих банков. Первым агентом по распространению таких кредитов стал ММБ.

Финансовая помощь Мирового банка предназначена для финансирования долгосрочных инвестиционных проектов. При весьма строгом

контроле за экономической обоснованностью проектов кредиты выделяются на срок от одного до десяти лет. Проценты с российскими банками-дистрибуторами оговариваются индивидуально, но итоговая цена кредита для конечного заёмщика не должна превышать 10% годовых. Общая сумма «коммерческих» кредитов также не установлена и будет зависеть от качества проектов наших банков. Напомним, что всего в этом финансовом году Мировой банк намерен предоставить России \$4 млрд.

По словам сотрудника IFC г-жи Биби Касрай (Bibi Kasrai), первым российским банком — партнёром IFC по программе помощи России стал Международный Московский банк (Интермосбанк), с которым уже выработано соответствующее соглашение и который получит кредитную линию Мирового банка.

Дмитрий Богданович.

Мировой банк кредитует российские предприятия. // Коммерсантъ-Daily. — 30.07.1993.

Август — Посольство Японии в Москве сообщило, что помощь России со стороны Японии, включающая краткосрочное торговое страхование — 100 млн долл., размещены в ММБ и Российском банке международной торговли.

5 августа — В особняке МИД России (ул. Алексея Толстого, 17) состоялась церемония подписания договора об открытии Международной финансовой корпорацией (IFC) кредитной линии Международному Московскому Банку для выдачи ссуд частным предприятиям нефтяной и газовой отраслей, сельского хозяйства, а также в области туризма и телекоммуникаций.

Кредитная линия на сумму 15 млн долл. предназначается для финансирования малых и средних предприятий, работающих в сфере нефтяной и газовой отрасли, сельского хозяйства и телекоммуникаций. Доля государства в их уставном фонде должна быть не более 49%.

Это был первый не связанный с экспортом среднесрочный кредит, предоставленный российскому банку, и первое помещение средств IFC в финансовый сектор России. В задачу ММБ входило дальнейшее кредитование частного сектора отечественной экономики.

Несмотря на то что суммарный размер финансового участия МФК в экономике страны превысил \$86 млн, новая кредитная линия — первый крупномасштабный проект МФК по выделению кредитных ресурсов частному российскому банку без каких-либо правительственных гарантий и привязки к экспортно-импортным операциям. Вице-президент МФК по рынкам капиталов г-н Дэниел Адамс (Daniel Adams) отметил, что сумма займа не является окончательной — кредитная линия представляет собой лишь первый шаг МФК, направленный на расширение возможностей частных финансовых институтов России.

По условиям соглашения с МОК Международный Московский Банк должен использовать предоставленную сумму финансирования проектов базовых отраслей экономики, в частности, для покупки оборудования для нефтяной и газовой отраслей, сельскохозяйственного сектора. Механизм предоставления кредитов предусматривает определённый контроль за их использованием со стороны МФК. Если сумма кредита одному заёмщику превышает \$2 млн, банк предоставляет МФК полную информацию о заёмщике и финансируемом проекте. В случае, если сумма кредита менее \$2 млн, Интермосбанк лишь уведомляет МФК о том куда будут направлены деньги. Сумма кредита, предоставленная одному заёмщику, не может, по условиям договора, превысить \$5 млн. Кроме того, средства МФК не должны направляться на развитие алкогольной и табачных отраслей, предприятий военно-промышленного комплекса и индустрии развлечений. Максимальный срок кредитов 5 лет; дата последнего платежа назначена на 11 мая 2000 года. Размер процентной ставки по предоставленному кредиту руководители МФК сообщить отказались, отметив лишь, что «она была ниже того предела, который обычно позволяет себе МФК, но выше максимума, на который рассчитывал Интермосбанк».

Николай Лукьянов.

Российские частные предприятия получили \$15. «Коммерсантъ». — 6.08.1993.

16 сентября — Президент России Б.Н. Ельцин воспользовался своим конституционным правом и вернул депутатам для повторного рассмотрения принятые 21 июля поправки к Закону о Банке России и к Закону «О банках и банковской деятельности». В его письме (16.08.93, Пр-1304), направленном в Верховный Совет, не оставлено без внимания и постановление ВС о введении в действие положения, согласно которому с 1 января 1994 года все иностранные банки, а также совместные банки, образованные с участием иностранного капитала на территории России, на два года теряют право работать с российскими резидентами. Подобные ограничения, отмечает Б.Н. Ельцин, вступают в противоречие с действующим Законом «Об иностранных инвестициях в РСФСР». Ограничения же по рублёвым операциям для иностранных участников противоречат и Закону «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

О тонкости формулировок

Член планово-бюджетной комиссии парламента Георгий Задонский заявил корреспонденту Т, что он не согласен с рядом положений постановления ВС, поскольку предложенный ВС порядок деятельности совместных и иностранных банков на территории страны не согласуется с общепринятыми правилами деловой этики: из текста постановления прямо вытекает возможность принятия санкций против уже действующей

щих банков. По мнению же экспертов Ъ, гораздо сильнее этических юридические аргументы. Ведь многие банки, к примеру, совместный Международный Московский Банк, создавались в расчёте не на один год работы и в строгом соответствии с нормами действующего российского законодательства.

Вместе с тем эксперты Ъ отмечают поистине виртуозную работу юристов, отработавших текст постановления. В нём неоднократно повторяется формулировка, касающаяся ограничений для совместных банков, «образованных с участием иностранного капитала» (и долей в уставном капитале более 50%). То есть если коммерческий банк создавался российскими резидентами, а затем его акции были проданы иностранным участникам (хоть на 80% в совокупности), такой совместный банк с увесистым контрольным пакетом акций в руках иностранных участников под действие ограничений уже не подпадает. Иными словами, с 1994 года ЦБ лишается права выдавать лицензии на операции в рублях иностранным банкам, однако такое право можно купить у российского комбанка вместе с его акциями. Другого варианта работы с российскими клиентами у иностранных банков в этом случае не остаётся: на создание дочерних банков со следующего года введён мораторий, действующие переводятся в оффшорный режим, и иметь лицензии на рублёвые операции нерезидентам запрещается. Надо полагать, этот вариант недёшево обойдётся иностранному инвестору: свои акции российские банки будут предлагать им по достойной цене.

Следует отметить, что Центральный банк пока не спешит реагировать на законотворчество депутатов. Пару недель назад он выдал очередную генеральную лицензию совместному иностранному дочернему банку, учреждённому немецким Dresdner Bank и французским BNP. Правда, решение Совета директоров ЦБ по этому поводу было принято раньше, чем постановление ВС; кроме того, формально до конца 1993 года ЦБ имеет право продолжать выдачу лицензий, поскольку перевод иностранных банков в оффшорный режим, как уже отмечалось, может начаться лишь со следующего года.

Елена Маковская.

Поправки к банковскому законодательству. // Коммерсантъ. — 23.08.1993.

16 сентября — В Санкт-Петербурге состоялась церемония официального открытия отделения (филиала) Международного Московского Банка.

Сентябрь — ММБ приступил к кредитованию своих клиентов под залог ГКО, рассматривая их в качестве высоколиквидного инструмента российского финансового рынка.

28 октября — ММБ снизил тарифы. Внедрение автоматизированной банковской системы, разработанной английской фирмой BIS Banking System, позволило не только приблизить тарифы на обслуживание кли-

ентов к мировым стандартам, но и увеличить число ежедневных банковских операций в 5–6 раз.

28 октября — Банки — корреспонденты ММБ на специальном семинаре получили возможность ознакомиться с работой BIS Banking System.

28 октября — ЦБ обнародовал официальный список дилеров, уполномоченных на проведение операций с ГКО на ММВБ. В их числе и ММБ.

Октябрь — Целый ряд российских банков (ММБ, Межэкономсбербанк, «Российский кредит», «Аяр-банк») разработали свои концепции использования мягких валют.

1 ноября — Начальником управления анализа кредитных рисков ММБ стала Ала Абакумова.

3 ноября — Дирекция ММВБ уведомила банки — участники торгов, что начиная с середины декабря биржевой клиринг будет проводиться через американский Bank of New York. Таким образом, существующая монополия ММБ на расчёты по сделкам на бирже была ликвидирована.

Решение Московской межбанковской валютной биржи о введении механизма расчётов непосредственно через Bank of New York для большинства наблюдателей не было неожиданным. Ещё в августе биржевой совет дал поручение комиссии по правовому обеспечению деятельности ММВБ рассмотреть возможности проведения биржевого клиринга через американский банк. В итоге таким банком стал один из крупнейших банков США Bank of New York, в котором московская валютная биржа открыла свой счёт. <...>

Что касается операций с долларами (валютой, занимающей основное место в биржевом обороте ММВБ), то в настоящее время монополию на расчёты по сделкам на московской бирже удерживает Международный Московский Банк. Именно монопольное положение банка позволяет ему, по свидетельству банков — участников торгов, зачастую нарушать стандартные двухдневные сроки расчётов по заключаемым сделкам, затрачивая на их осуществление до 4–5 дней.

Напротив, в новых условиях банки — участники торгов на ММВБ смогут самостоятельно выбирать партнёра для осуществления расчётов. При этом таким партнёром может выступать как американский, так и российский банк (в том числе и Международный Московский Банк). Неизбежно же возникающая в этом случае конкуренция заставит банки изыскивать возможности для увеличения скорости расчётов.

Юрий Кацман.

ММВБ будет вести расчёты через Нью-Йорк. // Коммерсантъ-Daily. — 04.11.1993.

17 ноября — Подписан Указ Президента РФ № 1924 «О деятельности иностранных банков и совместных банков с участием средств нерезидентов на территории РФ», ограничивающий вплоть до 1 января 1996 года деятельность на территории России банков со 100-процентным

иностранным капиталом и банков, в которых более 50% капитала принадлежит иностранным участникам. Указ касается только банков, создаваемых или приступающих к работе после 15 ноября 1993 года. Среди них: Credit Suisse (Швейцария), ING (Голландия), Societe Generale (Франция), Chase Manhattan Bank, Citibank (США), ABN Amro Bank, а также Bank of China (Китай). Незатронутыми действием данного указа оказались: Credit Lyonnais, ММБ, а также BNP-Dresdner Bank.

По мнению экспертов Ъ, проведенная акция по замораживанию банковских лицензий является самой крупной в своём роде за всю новейшую историю банковского дела в России. За все годы своей работы ЦБ России не заблокировал столько банковских лицензий, сколько было заблокировано нынешним указом. По всей видимости, правительство предприняло этот шаг по чисто политическим соображениям, пойдя навстречу коммерческим интересам российских банкиров и надеясь на определённую взаимность. <...>

На наш взгляд, замораживание банковских лицензий с точки зрения международной экономической этики равнозначно, скажем, запрещению представительству BMW продавать свои автомобили российским гражданам только на основании того, что они несколько лучше, а иногда и просто дешевле моделей ВАЗа.

В связи с вышеизложенным нельзя не вспомнить недавнее заявление вице-премьера России Александра Шохина о том, что правительством ведётся целенаправленная работа по защите иностранных инвестиций. В частности, он сослался на недавний указ президента «О совершенствовании работы с иностранными инвестициями». Однако, как заявил в одном из публичных выступлений глава Deutsche Bank (банка, являющегося членом Лондонского клуба), «вытесняя иностранные банки с рынка, не стоит рассчитывать на их инвестиции». Меры, предпринятые против иностранных банков, серьёзно ухудшают международный престиж государства российского. Ограничения были введены не до, а после переговоров с Лондонским клубом кредиторов (среди его участников немало первоклассных банков, собиравшихся начать деятельность в России), где России удалось добиться более чем льготных условий отсрочки по долгам. Вместо положенных \$ 3,6 млрд Россия заплатит в 1993 г. только \$ 400 млн.

Свидетельством усиливающегося недоверия к России со стороны иностранных инвесторов, по мнению экспертов Ъ, можно расценить упорное нежелание Европейского инвестиционного банка включить Россию в программу поддержки структурных преобразований в Восточной Европе и стран Балтии (сумма программы — \$ 10 млрд). <...>

Последней надеждой иностранных банков (и, как выясняется, российских банков, желающих работать за рубежом) остаётся оговорка, содержащаяся в третьем пункте указа. Она предусматривает рассмотрение документа будущим Федеральным собранием. Тем самым правительство, по мнению экспертов Ъ, пытается соблюсти требование сытости

волков и сохранности овец. Интересы западных банков могут быть соблюдены позже по решению российского парламента (шанс остаётся), а пока правительство имеет возможность заручиться поддержкой российских коммерческих банков в предвыборной борьбе. <...>

Всё это даёт основание полагать, что жёсткий запрет на деятельность иностранных банков в России предпринят президентом исключительно в интересах изменения в свою пользу внутренней политической конъюнктуры. По существу вопрос о проникновении западного капитала на российский кредитный рынок остался открытым, однако авторитет правительства в глазах отечественных банкиров удалось повысить — в ущерб, впрочем, интересам внешним.

Никита Кириченко, Елена Маковская, Елена Вишневецкая.
Комментарий указа. // Коммерсантъ. — 22.11.1993.

25 ноября — Руководители АРБ и МСБ С.Е. Егоров и В.В. Виноградов, сделали совместное заявление от имени своих организаций. В нём были одобрены ограничительные меры в отношении иностранных банков в России, предусмотренные Указом президента от 17 ноября, а также содержалась негативная оценка позиции председателя ЦБ В.В. Геращенко, который выразил сомнения в целесообразности таких мер в нынешних условиях.

3 декабря — Руководители четырёх крупных московских коммерческих банков (Д.Л. Орлов («Возрождение»), В.Б. Судаков (ММБ), Г.А. Чудновский («Оптимум») и В.К. Якунин (ТОКОбанк) сделали ответное заявление, в котором выражено несогласие с руководством АРБ и МСБ, поддержавших ограничительные меры против иностранных банков. В заявлении говорится, что Егоров и Виноградов не согласовали документ с руководителями этих банков и он не отражает позиции всех банкиров России. По мнению четырёх банкиров, эффективность объявленных в указе мер представляется сомнительной. Ограничения в отношении иностранных банков в России отвечают лишь конъюнктурным интересам некоторых влиятельных коммерческих банков и иных структур, которые хотели бы любой ценой завоевать монопольные позиции на внутреннем рынке для получения сверхприбылей. Однако это не принесёт пользы банковской системе и экономике России в целом. Кроме того, в случае реализации этих мер может быть затруднена деятельность заграничных отделений и представительств отечественных банков и станет проблематичным открытие там новых российских банков. В более широком плане меры, предпринятые против иностранных банков, могут негативно отразиться на отношениях России с развитыми странами.

3 декабря — Собрание акционеров и административного совета банка рассмотрело итоги развития ММБ в 1994 году и бизнес-план банка на следующий год. Ряд положений плана свидетельствует о некоторых изменениях в политике ММБ.

Хотя эти изменения носят скорее тактический, чем стратегический характер, весьма симптоматичен сам факт корректировки курса солидного российского банка под влиянием перемен, происходящих на рынке банковских услуг. Авторы документа считают, что в банковском секторе усилилась конкуренция. Многие банки активно вторгаются в новые для себя сферы: участвуют в операциях на рынке ценных бумаг, в приватизации и сделках с недвижимостью. Расширяется обслуживание клиентов — физических лиц. Маркетинговая политика банков становится агрессивнее.

Видимо, именно этими обстоятельствами во многом и объясняются одобренные акционерами изменения. Во-первых, в отличие от прошлых лет, в 1994 году банк намерен ориентироваться не только на крупных клиентов, но и на средние российские компании (это, в частности, будет означать расширение сферы рублёвого обслуживания клиентов). Во-вторых, банк собирается развивать сеть отделений в других городах России. Первый шаг в этом направлении был сделан в 1993 году, когда ММБ открыл отделение в Санкт-Петербурге, но в целом банк заметно отстаёт в этой области от других российских банков. Выступивший на собрании председатель правления банка В.Б. Судаков заявил, что руководство ММБ стремится «продемонстрировать конкурентоспособность банка и его приверженность предоставлению качественных услуг».

8 декабря — Вышло Распоряжение Правительства России № 2199-р, в котором сказано, что в целях разработки проекта концепции развития денежно-кредитной системы России будет образована соответствующая комиссия. В её составе президент ММБ В.Б. Судаков.

22 декабря — В газете «Коммерсантъ» опубликован список «Самые надёжные российские банки среди 100 крупнейших». На первом месте — Промышленно-строительный банк (Санкт-Петербург). Международный Московский Банк — четвёртый.

22 декабря — В газете «Коммерсантъ» опубликован список «Сто крупнейших банков России на 1 октября 1993 года». На первом месте — Внешторгбанк РФ (Москва). ММБ — шестой.

Итоги года У банка новый состав административного совета: председатель ОК. Финстервальдер (ОК. Finsterwalder) — Creditanstalt-Bankverein, заместитель председателя Ю.В. Полетаев — Внешэкономбанк СССР, администраторы: Л. Бенасси (L. Benassi) — Comit Holding International S.A. (Группа Banca Commerciale Italiana), П. Хилтунен (P.Hiltunen) — Kansallis-Osake-Pankki, В.С. Корнев — Сбербанк РФ, Е.В. Красавцев — Внешэкономбанк СССР, М.Н. Новиков — Промстройбанк, А. Пульманн (A.Puhlmann) — Bayerische Vereinsbank, Л. Верчеллини (L. Vercellini) — Comit Holding International S.A., К. Вагнер (K. Wagner) — Bayerische Vereinsbank.

В 1993 году высшее исполнительное руководство представляли: председатель правления В.Б. Судаков. Первый заместитель председателя правления Пентти Койвисто (Pentti Koivisto). Заместитель председателя правления, начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений Ю.Н. Кондратюк. Члены правления: началь-

ник управления анализа кредитных рисков Джон Фицджеральд (John Fitzgerald), начальник управления клиентских отношений Ю.В. Тверской, главный бухгалтер, начальник операционно-бухгалтерского управления Альдо Лепори (Aldo Lepori). А так же начальник управления анализа кредитных рисков А. Абакумова, начальник операционного управления В.С. Кривошеев, начальник управления финансирования торговли и документарных операций Герберт Маркс (Herbert Marx) и генеральный управляющий отделением в Санкт-Петербурге С.Н. Поздняков.

1994 год

18 февраля — ММБ возглавил десятку крупнейших и наиболее активных участников биржевых операций с результатом: продажа — 1 млрд 400 млн долл., покупка — 940 млн долл. В десятку также вошли: Международная финансовая компания, «Мосбизнесбанк», «Империял», Внешторгбанк, Инкомбанк, МЕНАТЕП, Банк «Виза», Нефтехимбанк, Межкомбанк.

23 марта — На коллегии МВЭС было принято решение «сосредоточить расчёты за экспорт стратегически важных видов сырьевых товаров в уполномоченных российских банках, с которыми согласован порядок взаимодействия при экспертизе полноты и своевременности получения валютной выручки». Счета всех экспортёров должны были быть переведены в 15 уполномоченных банков до 10 апреля. Решение мотивировано необходимостью усилить и упростить контроль за хранением выручки спецэкспортёров (пока только нефти и нефтепродуктов).

Как выяснилось, с текстом соглашения МВЭС были ознакомлены только те самые 15 банков, которые в результате и попали в анонсированный список. С замыслами МВЭС не были ознакомлены несколько крупных банков, специализирующихся на обслуживании предприятий сырьевых отраслей (среди них Промстройбанк, Международный Московский Банк, «Империял», «Югорский», «Российский Кредит», «Сургутнефтегаз», «Югра», Нефтехимбанк, Запсибкомбанк, Тюменьпромстройбанк). Отсутствует в списке и Внешторгбанк, осуществляющий расчёты почти 30% спецэкспортёров. В то же время среди уполномоченных банков оказался зарегистрированный лишь 2 марта 1993 года малоизвестный банк «Независимость», а также московский Альфа-банк, имеющий к обслуживанию спецэкспортёров отношение весьма отдалённое (но председатель совета банка П.О. Авен возглавлял МВЭС).

Было заявлено, что список уполномоченных банков не носит окончательного характера. И в него оперативно были внесены Внешторгбанк, Международный Московский Банк и «Империял».

Новые требования для спецэкспортёров. // Коммерсантъ-Daily. — 8.04.1994.

8 апреля — ММБ представил официальный отчёт об итогах деятельности в 1993 году. Размер прибыли, полученной от традиционных для банка операций по валютному обслуживанию крупных российских предприятий (прежде всего экспортёров), позволил выплатить его акционерам дивиденды в валюте из расчёта 20 % на вложенный капитал. Важным событием в жизни банка в прошедшем году стало изменение в составе акционеров. Французский Credit Lyonnais покинул ММБ, и его пакет акций был равномерно распределён между другими иностранными акционерами банка. Таким образом, банкам Banca Commerciale Italiana (Италия), Bayerische Vereinsbank (Германия), Creditanstalt-Bankverein (Австрия) и Kansallis-Osake-Pankki (Финляндия) принадлежало по 15 % акций ММБ. Остальные 40 % уставного капитала (составившего на конец года 80 млн долл.) принадлежали Внешэкономбанку, Промстройбанку и Сбербанку России.

Деятельность ММБ в 1993 году продолжала носить традиционный для него характер. ММБ сохранил и статус одного из крупнейших российских банков, обслуживающих внешнеторговые расчёты российских фирм — через него прошло 25–30 % суммарного объёма расчётов по операциям экспортёров. Учитывая ориентацию ММБ на валютное обслуживание клиентов, неудивительно, что 3/4 выданных им кредитов составили ссуды в СКВ. Однако в отличие от других банков, активно занимающихся валютным кредитованием, ММБ (единственный среди российских банков) предоставляет валютные ссуды на срок до пяти лет. В 1993 году объём таких ссуд составил около 10 млн долл. (чуть более 10 % от величины подписанных кредитных соглашений). А основными заёмщиками выступили предприятия ТЭК, строительной, авиационной, химической, лёгкой и пищевой промышленности.

Расчётные операции и валютное кредитование принесли банку основную долю доходов и обеспечили прибыль в размере \$52,4 млн. Из них 16 млн долл. пошло на выплату дивидендов акционерам, что обеспечило им доход на уровне 20 % годовых. На фоне выплат других банков эта цифра выглядит невысокой (да и по сравнению с 1993 годом доходы акционеров ММБ упали на 10%). Тем не менее, решение об ограничении размера дивидендов было принято акционерами сознательно с целью увеличить инвестиции в развитие банка. В частности, 30 млн долл. направлено на строительство нового здания банка на Кропоткинской набережной, реставрацию его отделения в Петербурге и закупку оборудования. Ещё 10 млн долл. пошло на обучение персонала банка и оплату услуг его консультантов.

Николай Лукьянчук.

Банки подвели итоги года 1993. // Коммерсантъ-Daily. — 09.04.1994.

15 апреля — Представлены новые услуги Международного Московского Банка, в частности, проведение операций с национальными валютами республик бывшего СССР.

Банк, специализирующийся на обслуживании крупных внешнеэкономических предприятий, до последнего времени практически не проводил операций с валютами, не являющимися свободно конвертируемыми.

26 апреля — ММБ приступил к открытию своим клиентам рублёвых счетов.

Руководство Международного Московского Банка ещё три года назад получало многочисленные заявки от своих клиентов об открытии рублёвых счетов. Однако существовавшие тогда высокий спрос на валютные операции и практически монопольное положение ИМВ на рынке международных расчётов позволял банку отказываться от рублёвых операций. И только летом прошлого года (когда уже стало очевидно, что другим коммерческим банкам под силу оказывать ИМВ серьёзную конкуренцию в его «родной» деятельности) руководство банка приняло решение ввести в практику и рублёвое обслуживание клиентов.

Таким образом, от принятия самого решения до его реального воплощения прошёл почти год. Этот срок был необходим банку, чтобы во всеоружии встретить потенциальных клиентов, пожелавших воспользоваться его новыми услугами, — ещё свеж в памяти пример 1991 года, когда поток клиентов из ВЭБа захлестнул Международный Московский Банк, оказавшийся технически не готовым его «переварить» (в частности, тогда аудиторы банка намекнули ему на нехватку персонала). Дабы избежать повторения неприятной ситуации, сотрудникам банка было отведено полгода на подготовку «технологической карты процесса» и на то, чтобы найти нескольких клиентов для проведения операций в тестовом режиме. Технические проблемы обслуживания новых клиентов были решены банком за счёт внедрения в октябре прошлого года системы MIDAS.

На первых порах банк будет ориентирован на открытие рублёвых счетов тем клиентам, которые уже находятся на валютном обслуживании в ИМВ. Однако в качестве эксперимента банк готов рассмотреть предложения клиентов по открытию только рублёвых расчётных счетов. При этом их потенциальные владельцы должны заручиться согласием своего «родного» банка на открытие субрасчётного счёта в Международном Московском Банке. В противном случае клиенту придётся либо менять банк, либо отказаться от идеи открытия рублёвого счёта в ИМВ.

Как бы то ни было, без «рублёвых» клиентов банк, по всей видимости, не останется. А внешнеэкономическим предприятиям, обслуживаемым в настоящее время через ИМВ, будет выгодно держать в нём и валютный, и рублёвый счёт. Не последнюю роль для них может сыграть и возможность получения в банке дешёвых рублёвых кредитов, которые, как и валютные, ИМВ намерен предоставлять на относительно длительные сроки.

Николай Лукьянчук.

Интермосбанк начинает операции с рублями. // Коммерсантъ-Daily. — 30.04.1994.

18 мая — В рейтинге «Самые надёжные российские банки среди 100 крупнейших банков» («Коммерсантъ-Daily») — ММБ второй после Внешторгбанка РФ.

31 мая — В списке 20 крупнейших банков РФ по совокупным активам на 1 января 1994 года («Коммерсантъ-Daily») ММБ на 4-м месте.

10 июня — Вышел Указ Президента РФ № 1184 «О совершенствовании работы банковской системы РФ». Указ несколько смягчил позицию России в отношении иностранного капитала в банковской системе РФ, сняв ограничения с дочерних и совместных банков, учреждённых инвесторами из стран, с которыми были подписаны соглашения о поощрении и защите капиталовложений, а также с банков со 100-процентным иностранным участием, зарегистрированных до 15 ноября 1993 года.

29 июня — Внеочередное собрание акционеров ММБ приняло решение о выходе Банка внешнеэкономической деятельности СССР (ВЭБ) из состава акционеров и перераспределении принадлежавших ему акций (20 %) поровну между двумя новыми акционерами — Банком внешней торговли Российской Федерации (Внешторгбанком) и Коммерческим банком для Северной Европы (Евробанком) из Парижа. Это решение было вызвано изменением функций Внешэкономбанка в начале 1994 года с приданием ему статуса государственного финансового института, специализирующегося исключительно на обслуживании внешнего долга бывшего Советского Союза и России, а также правительственных кредитных линий.

5 июля — Принято решение организовать информационный консорциум, который занялся бы определением показателей межбанковского рынка. В консорциум вошли Оргбанк, Сбербанк, Агропромбанк, Промстройбанк, Мосбизнесбанк, Московский межрегиональный банк, ММБ, Московский индустриальный банк, Внешторгбанк, Уникомбанк, Мост-банк. Ежедневные ставки этих кредитных учреждений стали брать за основу при расчёте трёх показателей, определённых консорциумом, — объявленную ставку по предоставлению кредитов (МИБОР), объявленную ставку по привлечению кредитов (МИБИД), средние фактические ставки по предоставленным кредитам (МИАКР). Помимо коммерческих банков в консорциум вошли Банк России, центр «Рейтинг», агентства «ИРА» и «Прайм», московское представительство МВФ, бюллетень «Денежный рынок».

5 июля — Представлены итоги работы ведущих банков в I полугодии 1994 года.

Специфика Международного Московского Банка, являющегося одним из крупнейших финансовых институтов по обслуживанию внешнеторговых операций российских предприятий, позволяет ему без особых проблем переживать текущую ситуацию на рынке, характеризующуюся многочисленными невозвратами кредитов и банкротствами банков. Банк не изменяет традиционным для него видам деятельности, поэтому

и источники его доходов достаточно стабильны. Как и прежде, основными являются комиссии, полученные банком от расчётных операций, и проценты за предоставляемые кредиты. <...> в то же время заметно возросла прибыль от валютных операций.

Что касается динамики основных показателей баланса ИМВ, то наиболее заметно за I полугодие 1994 года вырос объём выданных клиентам кредитов. <...>. В качестве примера можно вспомнить ряд долгосрочных кредитов, выданных Интермосбанком в этом полугодии — \$5 млн на три года были предоставлены «Соликамсбумпрому», \$5,4 млн на тот же срок получил «Дальлеспром», а российско-канадскому СП «Васюган сервисиз» банк совместно с ЕБРР и МФК предоставил \$23 млн на 5 лет (доля ИМВ в этом кредите составила \$5 млн).

Юрий Кацман.

Итоги I полугодия Интермосбанка. // Коммерсантъ-Daily. — 11.08.1994.

6–8 сентября — Председатель правления ММБ В.Б. Судаков выступил в Париже с докладом на Международной конференции «Стратегическое управление и международное сотрудничество в бывшем Советском Союзе», организованной английским Center for Business Development.

20 сентября — В списке «Крупнейшие банки России по размеру собственного капитала на 1 июля 1994 года» («Коммерсантъ-Daily») ММБ на 7-м месте.

21 сентября — В списке «Банки, выдавшие наибольший объём краткосрочных ссуд коммерческим организациям» («Коммерсантъ-Daily») ММБ на 2-м месте, за Сбербанком РФ.

23 сентября — Председатель правления Международного Московского Банка В.Б. Судаков провёл встречу с послом Королевства Испания в России Еухенио Бреголат-и-Обиолс (Eugenio Bregolat i Obiols). Обсуждались вопросы развития российско-испанских экономических отношений и, в частности, перспективы участия в этом процессе коммерческих банков и кредитно-финансовых учреждений двух стран.

24 сентября — Вице-президент ММБ Илкка Салонен на банковском конгрессе в Санкт-Петербурге заявил, что ММБ успешно ввёл систему клиринговых расчётов в ЭКЮ.

29 сентября — Председатель правления ММБ В.Б. Судаков раскрыл некоторые детали работы специализированной Ассоциации банков Восточной Европы по ЭКЮ-клиринговой системе расчётов.

В рамках СЭВ существовала клиринговая система расчётов в переводных рублях, которая прекратила своё существование после распада этой организации на рубеже 80–90-х годов. Однако необходимость осуществления расчётов между Россией и бывшими социалистическими странами сохранялась. И в марте 1991 года пять западных банков -- Barclays Bank (Великобритания), Credit Lyonnais (Франция), Deutsche Bank

(Германия), Istituto Bancario Sanpaolo di Torino (Италия) и Generale Bank (Бельгия) предложили банкам Восточной Европы подключиться к участию в системе расчётов в ЭКЮ. В результате в декабре 1992 года была создана ассоциация восточно-европейских банков, под эгидой которой и начала действовать клиринговая система расчётов на базе расчётной единицы ЕС. На сегодня в ассоциацию входят восемь полных членов и шесть ассоциированных.

К проведению расчётов ассоциация приступила в апреле 1994 года. Объём произведённых с апреля по август платежей достиг 5527058,63 ЭКЮ. ММБ занимает второе место в системе по объёму исходящих платежей — 21,15% (первое место у словацкого Всеобенца Уверова Банка — 22,41%, третье место держит венгерский Интер Юропа Банка — 19,43%). Зато по величине общего объёма операций (исходящие платежи плюс входящие) первое место принадлежит российскому банку.

Елена Станова.

Банковские расчёты с Восточной Европой. // Коммерсантъ-Daily.— 30.09.1994.

11 октября — «Чёрный вторник». На ММБ произошло обвальное падение рубля. За один день курс доллара вырос с 2833 до 3926 руб. за доллар. Позже в докладе специальной комиссии говорилось, что основной причиной обвала являются «раскоординированность, несвоевременность, а порой и некомпетентность решений и действий федеральных органов власти». В результате «чёрного вторника» были отправлены в отставку председатель ЦБ В.В. Геращенко и и.о. министра финансов С.К. Дубинин.

13 октября — В Москве под эгидой Американско-российского торгово-экономического совета проходила конференция, где обсуждались проблемы кредитования нефтяной отрасли отечественными банками и иностранными финансовыми организациями.

В конференции помимо нефтяных компаний и чиновников Министерства топлива и энергетики России принимали участие представители российских и американских банков и международных финансовых организаций, в частности МФК и ЕБРР.

<...> На заседании выступил президент ММБ Владислав Судаков, предложивший ряд мер по стимулированию зарубежных инвестиций в нефтяную промышленность России: создание международного консорциального фонда по страхованию иностранных инвестиций от политических рисков, расширение лизинга западных машин и оборудования. Г-н Судаков рекомендовал иностранным инвесторам сотрудничать преимущественно с крупными финансово-промышленными группами, имеющими возможность принимать решения автономно. По его мнению, на сегодня наиболее эффективным способом финансирования отрасли являются кредиты сроком до 2–3 лет. Глава ММБ также отметил, что

из-за нестабильности банки вынуждены уменьшать суммы выдаваемых ссуд (сейчас предприятия могут реально рассчитывать на кредит в \$ 15–20 млн). Г-н Судаков высказал пожелание, чтобы правительство предоставило налоговые льготы банкам, кредитующим отрасль, или ввело систему субсидирования процентных ставок.

Елена Станова.

Если кому и дадут деньги, так это нефтяникам. // Коммерсантъ-Daily. —14.10.1994.

18 октября — На заседании правления ММБ, посвящённого 5-летию банка, рассмотрены промежуточные итоги его деятельности.

За период с августа по октябрь банк выдал российским предприятиям валютные кредиты на сумму \$23 млн и DM 4,8 млн. Эти данные свидетельствуют о том, что ММБ является одним из крупнейших кредиторов национальной промышленности.

По словам председателя правления ММБ Владислава Судакова, поддержка отечественной промышленности является стратегической линией банка в течение всех пяти лет его существования. Причём приоритетным для банка остаётся кредитование топливно-энергетического и нефтехимического комплекса. Об этом, в частности, говорит и структура валютного кредитного портфеля банка в 1993 году. Тогда ММБ выдал кредитов на \$92,4 млн, из них нефтяная и газовая отрасли получили 45,5%, химическая промышленность — 23,1%, металлургия — 14,3%, авиационная промышленность — 10,7%, строительство — 4%, на долю лёгкой, пищевой и машиностроительной отраслей пришлось немногим более 2% кредитов ММБ.

В этом году кредитная политика банка претерпела некоторые изменения — доля заёмщиков — предприятий лёгкой и пищевой отраслей несколько увеличилась. Так, \$1 млн сроком на 2 года получило российско-австрийское СП «Лим Динамо» на закупку технологических линий для увеличения производства мужской и женской обуви. Одному из предприятий Тюменской области выделено \$8,5 млн на приобретение турецкого оборудования по производству высококачественной кожи. ААО «Алтаймолпром» получило от ММБ \$1 млн на срок до 2 лет, в результате чего молокоперерабатывающее предприятие смогло закупить у американской фирмы «Тампико» оборудование для розлива и упаковки молочных продуктов.

Банк традиционно продолжал кредитовать и крупных производителей нефти, газа и других экспортных товаров. В частности, кредит на DM 4,8 млн для модернизации производственных мощностей получило АО «Ангарская нефтехимическая компания». Ещё одному нефтехимическому предприятию, расположенному на северо-западе Сибири, выдан кредит на сумму \$8,5 млн на закупку оборудования. По оценкам специалистов банка, новая техника позволит увеличить объём товарной продукции на 60%.

Ведущим в своей области экспортёром является и следующий заёмщик — хабаровское АО «Дальлес». Банк выдал ему кредит в \$ 4 млн сроком на 1 год. Кроме того, значительные средства банк ММБ инвестировал в цветную и чёрную металлургию.

Елена Станова.

Банк кредитует промышленность. // Коммерсантъ-Daily. — 19.10.1994.

22 октября — В списке «Двадцать банков, имеющих наибольшую долю в совокупных активах банковской системы России» («Коммерсантъ») ММБ на 6-м месте.

26 октября — В рейтинге «Сто крупнейших банков России по размеру капитала (на 1 июля 1994 года)» («Коммерсантъ») ММБ на 7-м месте.

26 октября — В рейтинге «Самые надёжные банки среди 100 крупнейших (на 1 июля 1994)» («Коммерсантъ») ММБ на 6 месте.

31 октября — ММБ выдал по состоянию на 31 октября кредиты на 503 млрд руб. Президент ММБ В.Б. Судаков заявил, что банку удаётся избежать проблемы невозвращённых кредитов благодаря тщательной проработке кредитных заявок. Активы выросли до 4 трлн 968 млрд. руб. с 2 трлн 756 млрд. руб. на 31 декабря 1993 года. Капитал и резервы банка составили 476 млрд. руб. (в том числе прибыль 62 млрд. руб.).

1 ноября — Информационный консорциум объявил состав банков, на основе ставок которых рассчитываются средневзвешенные показатели ставок размещения (MIBOR) трёхдневных кредитов и ставок привлечения (MIBID) двухнедельных межбанковских кредитов. В число 30 банков вошёл и ММБ.

1 ноября — Официально оглашены выводы, сделанные Государственной комиссией по расследованию причин резкой дестабилизации финансового рынка («чёрный вторник»).

«Разбери хорошенько, кто прав, кто виноват, да обоих и накажи!»

Капитанша Миронова

<...> Финальный документ комиссии СБ отличался <...> существенно большей степенью «перехода на личности». Похоже, что анализ макроэкономических причин и последствий повышения курса доллара уступил место более профессиональной (с точки зрения гг. Лобова и Степашина) деятельности. Документ пронизан духом обличительства и праведного негодования в адрес лиц и структур, поставивших под угрозу национальную безопасность России.

Вместе с тем, многие пассажи из этого документа свидетельствуют, на наш взгляд, о том, что плодотворная деятельность комиссии вовсе не приблизила её членов к пониманию того, что же вообще происходит на валютной бирже. Судите сами: «...Однако генеральный директор ММВБ Захаров А.В., выступая на заседании Комиссии, заявил, что спекулятивные сделки — это нормальное явление на бирже». Да! Беспредельно циничен г-н Захаров!

А вот и ещё один вполне обличительный пассаж: «Отдельные банки в процессе торгов 11 октября вместо заявленной покупки валюты после резкого повышения курса доллара начали его продавать, или покупать в значительно большем объёме. По официальным данным валютной биржи, в максимальном выигрыше по итогам торгов (превышение продажи над покупкой) оказались: Мост-банк (Гусинский) — \$14 млн, Нефтехимбанк (Жук) — \$12 млн, Альфа-банк — \$7 млн, Международный Московский Банк (Судаков) — \$5 млн, Межкомбанк (Григорьев) — \$5 млн». Иными словами, комиссия, видимо, недовольна тем, что в самый критический момент торгов эти банки стали «его» продавать, работая тем самым на достижение баланса спроса и предложения и остановку падения курса рубля. <...>

Комиссия считает необходимым рекомендовать осуществление следующих мер:

(...) 14. ... наряду с ранее освобождёнными от занимаемых должностей Председателем ЦБ РФ Геращенко В.В. и и. о. Министра финансов РФ Дубинина С.К., заместитель Председателя Правительства РФ — Министр экономики А.Н. Шохин, первый заместитель Минфина РФ А.П. Вавилов, руководитель ВЭК России В.Ф. Круня, заместитель Председателя ЦБ РФ Д.В. Тулин и директор департамента международных операций ЦБ РФ А.И. Потёмкин должны быть привлечены к ответственности.

Никита Кириченко.
Валютный кризис. // Коммерсантъ. — 08.11.1994.

1 ноября — Премьер-министр В.С. Черномырдин побывал на ММВБ. Представители шести крупнейших коммерческих банков (Альфа-банк, «Империал», Мост-банк, Нефтехимбанк, Технобанк, ММБ) привели ему ряд фактов, которые доказывают, что в докладе СБ многое поставлено с ног на голову, а все выводы комиссии, по меньшей мере, некорректны.

Как сказал нашему корреспонденту президент ММБ Владислав Судаков, в день обвала банк подал заявки на покупку \$15 млн, но после выхода курса на новый рубеж продал \$5 млн, то есть способствовал укреплению рубля. На следующий день в банк пришли два человека из ФСК. Поскольку в банке за этот день совершались тысячи операций, сотрудники снимали требуемые копии всю ночь. Забрав копии документов, проверяющие удалились. Затем перезвонили и сообщили руководству банка, что к ММБ претензий нет. «Как имя банка попало в чёрные списки — мы не ведаем».

Никита Кириченко, Елена Маковская.
Денежный рынок — доклад о чёрном вторнике. // Коммерсантъ. — 15.11.1994.

21 ноября — Собрание акционеров ММБ признало правильными его действия на ММВБ в «чёрный вторник» 11 октября. Акционеры кон-

статировали, что действия банка соответствовали законодательству, инструкциям ЦБ и правилами биржевой торговли.

Ноябрь — Американский кредит JSM-102 на сумму 20 млн долл. распределён между российскими ТОКОбанком, ММБ, Мосбизнесбанком, дочерним банком французского «Креди Лионнэ», Инкомбанком и может использоваться частными фирмами для импорта сельхозпродукции из США. Получение кредита <...> позволит предложить российским потребителям продукцию по более низким ценам.

Ноябрь — Вместо ОК. Финстервальдера пост председателя административного совета ММБ занял Р. Феррари (был в составе совета директоров до мая 1999 года).

21 декабря — В рейтинге «Сто крупнейших банков России по размеру капитала на 1 октября 1994 года» («КоммерсантЪ») ММБ на 6-м месте.

Конец года — Зарегистрированный акционерный капитал ММБ 275 млн руб. Целиком внесён в иностранной валюте в сумме 80 млн дол. США. Собственный капитал (акционерный капитал, фонд валютной переоценки акционерного капитала, резервы, нераспределённая прибыль) на 31 декабря 1994 года — 439 млрд. руб. (в том числе 123 млн 900 тыс. долл. США)

У банка новый состав административного совета:

Председатель Р. Феррари (R. Ferrari) — Comit Holding International S.A. (Группа Banca Commerciale Italiana), заместитель председателя Ю.В. Полетаев — Внешэкономбанк СССР, администраторы: К. Вагнер (K. Wagner) — Bayerische Vereinsbank, К. Корет (C. Coreth) — Creditanstalt-Bankverein, В.С. Корнев — Сбербанк РФ, М.Н. Новиков — Промстройбанк, Ю.В. Пономарев — Евробанк, А. Пульманн (A. Puhlmann) — Bayerische Vereinsbank, Финстервальдер (O.K. Finsterwalder) — Creditanstalt-Bankverein, П. Хилтунен (P. Hiltunen) — Kansallis-Osake-Pankki.

В 1994 году высшее исполнительное руководство представляли: председатель правления В.Б. Судаков, первый заместитель председателя правления Илкка Салонен (Ilkka Salonen), заместитель председателя правления, начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений Ю.Н. Кондратюк. Члены правления: начальник управления корпоративного финансирования Джон Фицджеральд (John Fitzgerald), начальник управления клиентских отношений Ю.В. Тверской, главный бухгалтер Альдо Лепори (Aldo Lepori), а также начальник управления анализа кредитных рисков А. Абакумова, начальник операционного управления В.С. Кривошеев, начальник отдела международных компаний К. Кунерт Carolina Kuhnert), генеральный управляющий отделением в Санкт-Петербурге С.Н. Поздняков.

1995

Февраль — Raiffeisen Zentralbank (RZB) подписал рамочное соглашение с ММБ о финансировании австрийского экспорта в Россию.

9 февраля — Два крупнейших банка Финляндии — Unitas и Kansallis-Osake-Pankki (КОР) — объявили о слиянии в единую группу. Объединение планировалось завершить к концу 1995 года. В результате была создана крупнейшая в Северной Европе банковская группа.

15 февраля — Прошло заседание комитета Национальной группы банков — членов SWIFT. Достигнута договорённость о создании Всероссийского клирингового центра на базе стандартов SWIFT. Это увеличило объём рублёвых платежей, проводимых через эту систему.

На конец 1994 года 50% переводов в системе SWIFT приходилось на 12 банков из 139. Среди них — Инкомбанк, ММБ, Мосбизнесбанк, Внешторгбанк, Кредобанк, ТОКОбанк, МФК, Тверьуниверсалбанк, банк «Санкт-Петербург», Столичный банк сбережений.

Февраль — Завершено строительство здания ММБ на Пречистенской набережной (начала работать приёмочная комиссия).

3 марта — Государственная дума приняла Закон «О внесении изменений и дополнений в Закон РСФСР «О банках и банковской деятельности». В текст были внесены довольно существенные поправки. Они коснулись в первую очередь банков с иностранным участием и их присутствия на отечественном рынке банковских услуг. В окончательную редакцию Закона внесены протекционистские по отношению к российской банковской системе меры.

<...> Определяемая Центральным Банком квота присутствия в российских банках иностранного капитала (сейчас 12% от совокупного капитала российских банков) будет теперь рассчитываться «как отношение суммарного капитала, принадлежащего нерезидентам в уставных капиталах банков и капитала филиалов иностранных банков к совокупному уставному капиталу банков России». На практике это означает, что теперь при расчёте этой квоты будет учитываться любое, даже самое минимальное участие нерезидентов в уставном фонде российского банка, чего не делалось ранее. А сюда уже подпадают иностранные взносы в капитал таких банков, как Международный Московский Банк.

...прежде всего такие ограничительные меры могут коснуться тех банков, на родине учредителей которых недоброжелательно относятся к российским банкам. Так, ЦБ будет вправе устанавливать ограничения на осуществление такими банками банковских операций, «если в соответствующих иностранных государствах в отношении банков с российскими инвестициями и филиалов российских банков применяются ограничения в их создании и деятельности».

Максим Волошин.

Погода на завтра. // Деньги. — 05.03.1995.

17 марта — В ММБ состоялось заседание ЭКЮ-клиринговой ассоциации банков Восточной Европы (CBA Clearing System), посвящённое

году деятельности СВА. В ассоциацию были приняты болгарский «Биохимбанк» и польский «Кредит банк». Таким образом, эта организация стала объединять 16 банков из 7 стран. Российские полные члены системы — ММБ и ОНЭКСИМбанк. МБЭС — ассоциированный член.

По словам генерального секретаря ассоциации господина Иштвана Ленгила, платежи в любых из 18 основных европейских валют идут по системе не дольше двух дней. Стоимость перевода ниже, чем в СВИФТе. <...> в ближайшее время планируется введение в системе документарных операций, таких, как инкассо и аккредитив.

Единственным активным российским членом ассоциации стал ММБ. Председатель правления ММБ Владислав Судаков сказал, что банк интенсивно работает в данном проекте, привлекая к расчётам в данной среде свои банки-корреспонденты по всей России. Банк вложил значительные средства в обучение персонала, стажировку специалистов, закупки программного обеспечения, взносы (20 тысяч экю).

Система начала функционировать в апреле 1994 года. До конца февраля 1995 года через неё прошло около 5 тысяч платежей на сумму 57,7 млн ЭКЮ.

Международный Московский Банк <...> выполняет роль клирингового учреждения для своих 270 корреспондентов по России. Кроме того, в силу размеров ММБ имеет значительные лимиты со стороны партнёров, что позволяет ему переводить крупные суммы.

<...> для ММБ участие в системе не стало большим бизнесом, а остаётся игрушкой. Но Владислав Судаков постоянно подчёркивает, что, с его точки зрения, система может играть большую роль в восстановлении торговых связей российских предприятий с восточноевропейскими. Сейчас суммарный товарооборот с Польшей, Венгрией, Чехией, Словакией и Болгарией составляет всего 13 процентов от общего товарооборота России против 40 процентов несколько лет тому назад.

По словам Судакова, сегодня торговля с Восточной Европой делится на две значительные части. Первая включает в себя крупные поставки нефти, газа, электроэнергии на сумму свыше 50 млн долл. Вторая состоит из небольших торговых платежей. Что касается восточноевропейских банков, то они используют экю-клиринговую систему в основном для обслуживания небольших клиентов.

...ММБ может проводить крупные платежи на десятки миллионов долларов с крупными партнёрами из Чехии, Венгрии и Польши.

Сергей Митин.

Большой банк надеется превратить маленькую игрушку в серьёзный бизнес. // Финансовые известия. — 23.03.1995.

20–21 марта — В гостинице «Метрополь» прошёл двухдневный семинар по внешнеторговым документарным операциям, организованный

ММБ для своих клиентов. Открывая семинар, член правления банка Ю.В. Тверской отметил переход ММБ к полномасштабному обслуживанию в рублях в апреле 1994 года, внедрение электронной связи с клиентами по схеме «банк — клиент» и увеличение клиентуры. Заместитель начальника управления документарного бизнеса ММБ И.М. Цымалина сообщила в своём выступлении, что семинар проводится как для организаций, являющихся традиционными участниками внешнеэкономической деятельности, так и для предприятий, недавно начавших выход на внешний рынок и пока недостаточно опытных в вопросах проведения операций по импортным и экспортным аккредитивам, гарантиям и инкассо.

19 апреля — На пресс-конференции глава АРБ С.Е. Егоров, руководители Автобанка, ТОКОбанка, Технобанка, ММБ и Межбанковского объединения «Инвест-кредит» обвинили Т.В. Парамонову в том, что, вводя резервирование практически по всем 25 счетам, рублёвым и валютным, она намеревается обескровить финансовую систему. Большинство банков просто будут не в состоянии выплачивать проценты по вкладам физических лиц, дивиденды своим акционерам, не смогут заниматься кредитованием и финансированием инвестиционных проектов. То есть из кредиторов они превратятся в заёмщиков.

Правительственная телеграмма

Соответствии решением Совета Директоров Банка России начиная регулирования на первое мая 1995 года устанавливаются следующие нормы отчислений фонд обязательных резервов: по счетам до востребования и срочным обязательствам коммерческого банка до 30 дней — 20 %, по срочным обязательствам свыше 30 дней до 90 дней — 14 %, свыше 90 дней — 10 %, по средствам на счетах в иностранной валюте — 1,5 %...

Росцентробанк, № 50-95 Парамонова

18 апреля 1995 г.

Советник правления ММБ Олег Можайсков указал на то обстоятельство, что коммерческие банки лишены возможности оценить экономическую целесообразность ужесточения норм резервирования (если таковая имеется), поскольку ЦБР последние полгода не публикует сведений по денежной массе. Одновременно он усомнился в экономической обоснованности последних решений Банка России, справедливо полагая, что они вынуждают банки свои издержки хотя бы частично переложить на плечи клиентов. По словам советника ММБ, его банку потребуется дополнительно изыскать \$ 22–23 млн для формирования резерва. Прибыль же банка сократится примерно на 50 %. Вместе с тем, по мнению Олега Можайскова, принятые ЦБ меры не повлияют благотворно на снижение уровня инфляции — в значительной степени её темпы предопределяются избыточными издержками в обороте предприятий (дорогими оборотными кредитами). Банк России же как раз и подхлестывает теперь кредитные издержки

предприятий, чем стимулирует инфляцию. Таким образом, политика ЦБР, полагает Олег Можайсков, «демонстрирует удручающую преемственность гайдаровских традиций, а население страны окажется ограбленным вторично».

Никита Кириченко.
Новые правила резервирования. // Коммерсантъ. — 25.04.1995.

Буквально в день пресс-конференции Ассоциации российских коммерческих банков, стало известно, что совет директоров ЦБ принял решение, которым снизил нормативы резервирования: 10% — по счетам до востребования и депозитам до 30 дней, 14% — по депозитам на срок от 30 до 90 дней, 10% по депозитам свыше 90 дней. Резервирование по валютным счетам снижено с 2 до 1,5%, что вряд ли удовлетворит коммерческие банки. Больше всего их беспокоит то, что изъятие будет происходить в рублёвом эквиваленте по текущему курсу, банки при этом теряют огромные рублёвые ресурсы и будут неспособны осуществлять платежи предприятий. <...>

Людмила Николаева.
Коммерческие банки боятся, что их превратят в отделения ЦБ. // Деловой мир. — 21.04.1995.

20 апреля — Сразу три банка заявили о готовности эмитировать карты системы Visa — ММБ, АвтоВАЗбанк и Кузбассоцбанк. ММБ при этом ориентируется в основном на своих клиентов, для которых уже имеется 5000 заготовок пластика.

25 апреля — На встрече с журналистами председатель правления ММБ В.Б. Судаков сообщил об итогах работы за 1994 год. В прошедшем году произошли некоторые изменения в составе акционеров и клиентов, а также в структуре кредитного портфеля, но в основном политика банка осталась неизменной.

Эволюция ММБ в какой-то степени отражает историю конкуренции между крупнейшими российскими банками. На начальном этапе деятельности банк (1990–93 гг.) удачно воспользовался дефицитом международных банковских услуг и сумел приобрести много выгодных клиентов из числа экспортно-ориентированных предприятий, включая ряд российских нефтяных компаний. <...> Однако затем именно в том секторе рынка, который облюбовал ММБ, развернулась ожесточённая конкуренция между крупными банками. Уже осенью 1993 года руководство банка почувствовало необходимость диверсификации операций и клиентуры — в подготовленном тогда бизнес-плане говорилось о необходимости развивать рублёвые операции, работать не только с крупными, но и средними компаниями, а также частными лицами. В 1994 году новую политику удалось частично реализовать. С февраля 1994 года банк начал

осуществлять полное рублёвое обслуживание клиентов и действительно расширил клиентуру за счёт средних компаний. Правда, экспансия на рынке частных вкладов ограничилась лишь обслуживанием сотрудников компаний-клиентов. В то же время средний типичный клиент банка — это по-прежнему крупная компания, и, по словам Владислава Судакова, в нынешнем году ММБ будет оставаться оптовым банком для корпоративных клиентов.

Однако давление со стороны конкурентов продолжается. И по признанию самого банка, в минувшем году произошло сокращение суммы привлечённых банком валютных средств — с \$ 2 млрд до \$ 1,6 млрд. При этом остатки на текущих счетах сократились почти в два раза (на 42%), а остатки по депозитным счетам — на 9%. Банк безусловно по-прежнему входит в российскую банковскую элиту, но некоторая тенденция к отставанию, похоже, наметилась. На начало 1995 года банк занимал 9-е место в России по сумме активов. Ряд банков одной с ММБ «весовой» категории развивается быстрее.

Некоторые изменения 1994 год привнес и в структуру кредитования: вместо нефтегазодобывающих предприятий, получивших в 1993 году около половины кредитов, на первое место вышли предприятия металлургической промышленности — 33%. Доля нефтяников сократилась до 22%, хотя абсолютная сумма предоставленных им кредитов не сократилась. Снизился и удельный вес химической и нефтехимической промышленности (с 23% до 16%). Вложения в лесную и деревообрабатывающую промышленность, почти не производившиеся в 1993 году, заняли 10%. Безнадёжная задолженность, как и в 1991-1993 годах, равнялась в 1994 году нулю. Одним из важных направлений деятельности банка является проектное финансирование: одна треть выданных ММБ валютных кредитов предоставлялась на срок свыше года. Однако в целом на долю кредитов в структуре активов банка приходится не более 8%. Основная часть активов банка была сосредоточена на депозитах в других банках. В 1995 году, по словам Владислава Судакова, в деятельности банка революционных изменений не произойдёт: начнётся более активная работа с ценными бумагами, больше внимания будет уделено пластиковым карточкам. В проекте на 1995 год (ориентировочно — в сентябре) — открытие отделения банка во Владивостоке, а также создание совместно с другими российскими банками клиринговой системы для банков стран СНГ.

Некоторые показатели Международного Московского Банка за 1994 год: Оплаченный уставный фонд банка — \$ 80 млн. Общая сумма собственных средств — \$ 123,7 млн. Чистая прибыль после налогообложения — \$ 22,4 млн. Общая сумма активов превысила \$ 1722,7 млн, в том числе: \$ 1149,2 млн — депозиты, размещённые в других банках, \$ 269,9 млн — вложения в ценные бумаги с фиксированной процентной ставкой, \$ 213,9 млн — кредиты клиентам

В структуре пассивов значительный удельный вес имеют депозитные счета — \$ 1043,5 млн.

Число клиентов банка за 1994 год выросло на 40%, при этом 70% прироста пришлось на иностранные фирмы и 30% — на российские.

Елена Станова.

Банки подводят итоги года (ММБ). // Коммерсантъ-Daily. — 26.04.1995.

26 апреля — ММБ стал первым из российских комбанков — официальным членом International Factors Group S. A. (IFG) — одной из самых влиятельных международных организаций, регулирующих порядок проведения факторинговых операций. Благодаря вступлению в IFG банк получил возможность пользоваться современными телекоммуникационными сетями и обширной базой данных группы, содержащей информацию о фирмах, действующих более чем в 33 странах.

26 мая — На прошедшем совещании у первого вице-премьера А.Б. Чубайса было зафиксировано решение, с которым согласились и Банк России, и правительство. Поиски путей выхода из конфликта между ЦБ РФ и коммерческими банками, вызванного небезызвестным «дополнением № 2» к «Положению о порядке формирования обязательных резервов коммерческих банков и кредитных учреждений в ЦБ РФ», переместились в новую плоскость. Банковское сообщество существенно снизило свои требования и отказалось от идеи заставить Центральный банк вернуться на исходные позиции, то есть к той номенклатуре и величине норм обязательного резервирования, которые существовали до 1 апреля. Вместо этого было предложено дифференцировать действующие нормативы резервирования в зависимости от доли валюты в балансе банка.

26 мая — В Лондоне состоялось подписание трёхстороннего соглашения о предоставлении пятилетнего синдицированного кредита российско-канадскому СП «Васюган сервисиз» на сумму 23 млн долл. В проекте наряду с ЕБРР и МФК принимает участие ММБ с долей в кредите 5 млн долл.

Как заявили представители ММБ, средства кредита...предназначаются для освоения нефтяных скважин Томской области в Западной Сибири и увеличения их отдачи. <...> «Васюган сервисиз» получит возможность приобрести современные технологии и вести добычу нефти в соответствии с требованиями экологической безопасности, что позволит довести уровень выработки скважин до 85% (при средней норме по России в 45–50%).

Как отметил первый вице-президент ЕБРР Рональд Фримэн, этот проект — первый, совместно финансируемый ЕБРР и российским коммерческим банком. Однако для самого ММБ заключённое соглашение — не единственный случай привлечения в Россию иностранного капитала по линии международных финансовых организаций. В 1993 году впервые в практике российских коммерческих банков ММБ заключил долгосрочные кредитные соглашения для финансирования приватизируемых рос-

сийских предприятий с ЕБРР, МФК и Эксим-банком США (каждый на сумму в \$15 млн). При этом в каждом из этих проектов не использовались правительственные гарантии, что говорит о доверии, которым ММБ <...> пользуется в международном банковском сообществе.

Николай Лукьянчук.

Средства для своего «нефтяного» клиента ММБ нашёл на Западе. «Коммерсантъ» — 27.05.1994.

Начало июня — Межэкономсбербанк и ММБ выступили с инициативой создать Международное банковское объединение «Содружество», главной целью которого станет организация валютного клиринга между странами СНГ. Соответствующее письмо, подписанное руководителями банков — В.П. Колбаевым и В.Б. Судаковым, было разослано в национальные банковские ассоциации стран СНГ. Идея дополнить существующий механизм платежей внутри СНГ инструментом валютного клиринга, по словам авторов письма, поддержана правительством и ЦБ России, Минсотрудничеством, рядом российских банков, а также международными кредитно-финансовыми организациями.

27–28 июня — Немецкая фирма Mannesmann Demag при участии ММБ провела в Москве симпозиум «Цветные металлы». Специалисты фирмы рассказали об оборудовании, которое может вывести российский прокат цветных металлов на уровень западных стандартов и позволит российским металлургам стать полноправными участниками мирового рынка.

29 июня — Merita Bank, Ltd, созданный после объединения акционера ММБ Kansallis-Osake-Pankki (КОР) с Union Bank of Finland, единодушно признан на заседании административного совета как преемник КОР.

29 июня — На заседании административного совета банка обсуждался, в частности, доклад о мерах по предотвращению возможных попыток «отмывания денег» через ММБ. Впрочем, как заметил председатель правления В.Б. Судаков, это не связано с какими-либо конкретными фактами, а является развитием программы, начатой ещё в 1992 году по инициативе западных акционеров.

30 июня — ММБ провёл церемонию официального открытия нового здания на Пречистенской набережной.

4 сентября 4 сентября — ММБ открыл своё представительство во Владивостоке.

По словам г-на Судакова, решение об открытии дальневосточного представительства административный совет банка принял в конце 1994 года. Местом нахождения филиала был избран Владивосток, являющийся, как считают столичные банкиры, финансовым центром Дальнего Востока. Здесь банк, который специализируется на обслуживании экспортно-импортных операций, рассчитывает привлечь новых клиентов.

...Впоследствии планируется преобразовать представительство в отделение, что даст ему право самостоятельно заниматься коммерческой деятельностью. Однако, как сообщил г-н Судаков, прежде необходимо консолидировать проведение банковских операций в режиме реального времени между московским, Санкт-Петербургским и Владивостокским офисами. «Мы знаем слишком много примеров, когда банки открывали отделения и филиалы в других городах, предоставляя им слишком большие полномочия, — сказал Судаков, — в результате эти банки чаще всего терпели большие убытки. Поэтому мы не будем торопиться».

Интересно, что одним из приоритетных направлений деятельности ММБ является кредитование долгосрочных инвестиционных проектов. В частности, в 1994 году такие ссуды предоставлялись и дальневосточным компаниям. 5,4 млн долл. сроком на три года для покупки оборудования получил хабаровский «Дальлеспрот». Ещё 4 млн долл. на один год выделено «Дальлесу». Всего займы на срок до 5 лет под долгосрочные инвестиционные проекты занимают сегодня до 10 процентов в кредитном портфеле банка. Возглавил представительство Международного Московского Банка в нашем городе тридцатилетний москвич Валентин Остроухов.

Дмитрий Чернов.

Международный Московский Банк открыл представительство во Владивостоке. // «Владивосток». — 7.09.1995.

21 сентября — В новом здании ММБ прошла презентация его дилингового центра — самого крупного в Москве.

3 ноября — ЕБРР и ММБ подписали соглашение об открытии линии для финансирования кредитной деятельности ММБ на сумму 40 млн долл. сроком на 7 лет. Полученные средства пошли российским промышленным предприятиям на их расширение, модернизацию производства, развитие инфраструктуры и освоение новых технологий. Кредитовались, главным образом, проекты, реализацией которых занимается частный сектор российской экономики.

10 ноября — Состоявшееся в Вене внеочередное собрание акционеров и административного совета ММБ удовлетворило просьбу председателя правления банка В.Б. Судакова об отставке «в связи с переходом на новое место работы»

Владислав Судаков прощается с Международным Московским Банком. Как рассказали в ММБ, Владислав Судаков написал заявление, в котором мотивировал просьбу об отставке переходом на новое место работы. По словам самого Владислава Судакова (его заявление распространила пресс-служба ММБ), «сегодня, когда ММБ имеет безупречную репутацию в России и за рубежом... я полагаю, что завершил свою миссию и могу посвятить себя другой деятельности». Куда уходит Владислав Судаков сотрудники банка не знают. Известно лишь, что его работа теперь никак не будет связана с ММБ.

...Удовлетворив просьбу Владислава Судакова, совет выразил ему «признательность за преданность делу и успешное развитие банка». По просьбе административного совета Владислав Судаков останется в банке до 1 января 1996 года. Исполняющим обязанности председателя правления Международного Московского Банка назначен первый заместитель председателя правления Илкка Салонен.

Елена Станова.

Кадровые перестановки в ММБ. // Коммерсантъ-Daily. — 18.11.1995.

10 ноября — Собрание акционеров и административного совета ММБ приняло в состав акционеров ММБ нового члена — Промышленный банк Японии (Industrial Bank of Japan, IBJ), за счёт перераспределения акций, принадлежавших Bayerische Vereinsbank, Comit Holding International, Creditanstalt-Bankverein и Банка Merita (по 3% от каждого). Доля участия IBJ в уставном капитале ММБ составила 12%. Промышленный банк Японии входил в десятку крупнейших банков мира, основан в 1902 году. Принятие нового акционера свидетельствовало о расширении интересов ММБ в Тихоокеанском регионе.

Согласно пояснениям самого японского индустриального банка, предпринятое мероприятие было осуществлено с видами на перспективу и с учётом статуса ММБ. <...>То, что сделали японцы, — это фактически не инвестиция в российский финансовый сектор, а всего лишь сделка с иностранными участниками ММБ по «вхождению в долю» на равных правах. Японский индустриальный банк получил в итоге свой пакет в 12 процентов и сравнялся с остальными иностранными учредителями, число которых, таким образом, доросло до пяти.

За это удовольствие японцы заплатили партнёрам 20 миллионов долларов. Это небольшие деньги для японского индустриального банка, занимающего лидирующие позиции среди японских «отраслевых» банков.

Сергей Агафонов.

Теперь Международный Московский Банк на 12 процентов — японский. // Известия. — 18.11.1995.

11 ноября — Илкка Салонен назначен исполняющим обязанности президента ММБ.

12 ноября — Вышел из состава правления начальник управления корпоративного финансирования Джон Фицджеральд.

22 ноября — Дума утвердила на посту председателя ЦБ РФ С.К. Дубинина, стало окончательно ясно, что В.В. Геращенко предстоит расставание с ЦБ.

11 декабря — Членом правления ММБ стала начальник управления анализа кредитных рисков А. Абакумова.

11 декабря — Новый начальник управления корпоративного финансирования Карло Водрет (Carlo Vodret) стал членом правления.

У банка новый состав административного совета:

Председатель Р. Феррари (R. Ferrari) — Comit Holding International S.A. (Группа Banca Commerciale Italiana), заместитель председателя Ю.В. Полетаев — Внешэкономбанк СССР, администраторы: К. Корет (C. Coreth) — Creditanstalt-Bankverein, П. Хилтунен (P. Hiltunen) — Merita Bank, В.С. Корнев — Сбербанк РФ, М.Н. Новиков — Промстройбанк, К. Пешек (K. Peschek) — Creditanstalt-Bankverein, Ю.В. Пономарев — Евробанк, А. Пульманн (A. Puhlmann) — Bayerische Vereinsbank и К Сейки (K. Seiki), — Industrial Bank of Japan.

В 1995 году высшее исполнительное руководство представляли: президент В.Б. Судаков (до 10 ноября 1995 года). Первый заместитель председателя правления Илкка Салонен (Ilkka Salonen). Заместитель председателя правления, начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений Ю.Н. Кондратюк. Члены правления: начальник управления анализа кредитных рисков А. Абакумова, начальник управления корпоративного финансирования Джон Фицджеральд (John Fitzgerald) — до 12 ноября 1995 года, начальник управления клиентских отношений Ю.В. Тверской, новый начальник управления корпоративного финансирования (с 13 ноября 1995 года) Карло Водрет (Carlo Vodret).

1996

4 января — П.А. Медведев, возглавлявший в Думе банковский подкомитет направил письмо председателю Центробанка С.К. Дубинину. В своём послании депутат Медведев предлагает руководителю ЦБ, не дожидаясь подписания президентом Федерального закона «О банках и банковской деятельности», принять меры по регулированию деятельности в России иностранных банков, оказавшихся «без присмотра». Дело в том, что с 1 января 1996 года перестал действовать «ограничительный» указ президента, принятый 17 ноября 1993 года.

Январь — в рейтинге еженедельника «Деньги» самыми надёжными из крупнейших российских банков названы ММБ и Внешторгбанк.

4 марта — Внеочередное собрание акционеров ММБ приняло решение назначить В.В. Геращенко председателем правления ММБ.

6 марта — ММБ зарегистрирован Центробанком в качестве уполномоченного депозитария.

15 марта — Определилась ещё одна пара банков, обслуживающих участие нерезидентов в покупке ГКО. В связке с Моснарбанком (Лондон) будет работать ММБ. В отличие от пар «Еврофинанс» — Евробанк и «Империал» — East-West United Bank S.A. (Люксембург), ММБ и МНБ не

участвуют в капитале друг друга. Однако ММБ недавно возглавил В.В. Геращенко, много лет проработавший в МНБ и его ливанском и сингапурском филиалах.

15 марта — Состоялось первое публичное выступление В.В. Геращенко в качестве председателя правления ММБ. На конференции по налогообложению в РФ он заявил, что система налогообложения банков угрожает их стабильности, а также выступил против попыток Госналогслужбы и налоговой полиции сделать банки своими информаторами. По его словам, с банков взимается более 20 видов налогов и сборов с разными базами налогообложения, разными формами отчётности и разными сроками уплаты, что создаёт трудности для эффективной работы кредитно-финансовых учреждений. Он отметил, что попытки налоговых служб превратить банки в свои источники информации приводят к повышению затрат времени и труда банковских служащих, а значит, и к удорожанию банковских услуг.

21 марта — ММБ, получивший статус уполномоченного дилера по обслуживанию иностранных инвесторов на рынке ГКО, на аукционе приобрёл для иностранных инвесторов ГКО 25-го выпуска на 50 млн долл. Сделка была совершена при посредничестве Моснарбанка (Лондон).

25 марта — В.В. Геращенко впервые принял участие в качестве председателя правления в заседании административного совета ММБ и сделал отчёт по итогам 1995 г. Чистая прибыль составила 31,8 млн долл. (22,4 млн долл. в 1994 году). Дивиденды составили 16 млн долл. , или 20 % на вложенный капитал. Показатель рентабельности активов составил 2,25 % (1,2 % в 1994 году). Капитал достиг 135 млн долл. В течение года банком было подписано 118 кредитных соглашений на общую сумму 304 млн долл. (100 — в 1994 году), 68 % из них — на срок от 1 года до 5 лет. Отраслевая структура заёмщиков ММБ существенно не изменилась: чёрная и цветная металлургия (36 % стоимости кредитов), химия и нефтехимия (33 %), лесная и целлюлозно-бумажная промышленность (13 %), нефте- и газодобыча (6 %), авиакосмическая промышленность (3 %), машиностроение (2 %).

Итоги состоявшейся после заседания пресс-конференции показывают, что <...> Банк, по-видимому, не намерен отказываться от своего «консервативного» имиджа. Председатель административного совета г-н Феррари подчеркнул, что именно благодаря этим качествам банк оказался «абсолютно не затронут обширным кризисом ликвидности межбанковского рынка в августе прошлого года».

Судя по всему, persona Виктора Геращенко, сочетающего и большой опыт, и свойственный банкирам консерватизм, и склонность к поддержке национальной промышленности, вполне отвечает стратегии ММБ.

Андрей Григорьев.
Перемены // Сегодня. — 28.03.1996.

25 апреля — Специальным постановлением правительства РФ назначены банки, уполномоченные по работе, связанной с государственной финансовой поддержкой завоза продукции в районы Крайнего Севера. В число таких банков вошёл и ММБ.

27 мая — Вышел Указ Президента РФ № 779 «О присуждении Государственных премий Российской Федерации в области литературы и искусства 1995 года». Среди награждённых авторский коллектив, спроектировавший здание Международного Московского Банка на Пречистенской набережной в г. Москве: А.А. Скокан (руководитель), Р.С. Баишев, А. Давидссон, В.К. Каняшин, Ю. Палласмаа.

1 июня — На рынке ГКО–ОФЗ произошли серьёзные изменения — создан институт так называемых первичных дилеров.

1 июня на рынке ГКО–ОФЗ должны были произойти серьёзные изменения — должен был быть создан институт так называемых первичных дилеров. Сущность нововведения состоит в том, что между ЦБ и ведущими банками заключается своеобразная сделка. Банки — первичные дилеры принимают на себя определённые обязательства по поддержанию рынка ГКО–ОФЗ, а взамен получают некоторые льготы.

...ЦБ пока не хочет называть первичных дилеров. Тем не менее нам удалось установить имена по крайней мере пяти из них. Это — банк «Международная финансовая компания», ОНЭКСИМбанк, Сбербанк, Автобанк и Международный Московский Банк.

...Нельзя не признать, что первичные дилеры появятся как нельзя кстати для Минфина и ЦБ, которым в последнее время стало труднее контролировать рынок ГКО.

Игорь Тросников, Дмитрий Ладыгин.
Реформы на рынке ГКО. // Коммерсантъ-Daily. — 01.06.1996.

5 июня — На ММВБ прошёл первичный аукцион ГКО, в котором впервые приняли участие первичные дилеры. Нововведение пока не стало существенным подспорьем для Минфина, которому вновь пришлось установить довольно высокую доходность облигаций. Пока первичными дилерами стали семь банков. ММБ среди них не было.

11 июня — Банковское сообщество негативно отреагировало на решение ЦБ об увеличении нормативов обязательных резервов. Председатель правления ММБ В.В. Геращенко расценил решение ЦБ прежде всего как попытку психологически воздействовать на инициаторов эмиссионного всплеска.

<...> Изменение норм обязательного резервирования прежде всего затронет банки с высокой валютной составляющей в балансе. Норматив резервирования по валютным счетам увеличен в два раза — с 1,25 до 2,5%. <...>

Решение ЦБ действительно может иметь (и, возможно, будет иметь) негативные последствия для банков. Многие из них находятся в непростом положении, которое усугублено оттоком клиентских средств накануне выборов. Естественной реакцией на повышение резервных нормативов будет снижение ставок по депозитам. Так что даже если исход выборов благоприятно повлияет на экономическую конъюнктуру, банкам будет сложно восстановить июньские потери. <...>

Андрей Григорьев.

Заявление Центрального банка вызвало оживление в финансовом мире // Сегодня. — 13.06.1996.

14 июня — Зампред ЦБ А.В. Турбанов заявил, что на базе ЦОУ ЦБ будет создано новое подразделение — ОПЕРУ-2, которое займётся расчётно-кассовым обслуживанием крупнейших банков Московского региона, а также изучением балансов этих банков и их инспектированием.

...Идея введения прямого контроля со стороны ЦБ за крупнейшими российскими банками обсуждалась давно. Примечательно, что первыми об этом заговорили сами коммерческие банки, а совсем не ЦБ. <Они> обосновали необходимость введения прямого контроля тем, что многие ведущие <...> банки уже <...> имеют филиалы во многих городах страны. При существующей же системе контроля подразделения банка, расположенные в разных регионах, курировались разными территориальными управлениями ЦБ, что создавало дополнительные сложности. Число банков, которые удостоятся особого внимания ЦБ, составляет около тридцати. Среди них эксперты называют прежде всего бывшие спецбанки: Сбербанк, Промстройбанк России, Мосбизнесбанк, Агропромбанк, «Возрождение», Внешторгбанк и Внешэкономбанк России. К числу избранных будут отнесены и крупные банки, не связанные исторически с бывшими спецбанками: Инкомбанк, «Российский кредит», ОНЭКСИМбанк, ММБ и некоторые другие.

Ярослав Скворцов.

ЦБ берёт крупные банки под особый контроль. // Коммерсантъ-Daily. — 15.06.1996.

Июнь — UCS (United Card Service) приняла решение часть рублёвых расчётов осуществлять через ММБ, с которым сотрудничает уже 7 лет, переведя свои средства из Внешэкономбанка.

Проблемы Кредобанка не могли оставить равнодушными <...> финансовых менеджеров торговых точек, которые обслуживает UCS.

В большей степени от финансового здоровья Кредобанка зависит бесперебойность расчётов в национальной валюте. <...> На случай дальнейшего ухудшения положения Кредобанка у UCS также есть резервный вариант. <...> Не исключено, что «запасной выход» <...> связан с ММБ.

Учитывая, что ему же собирается доверить локальный клиринг и Visa International, у этого банка, ранее не слишком приметного на «карточном» рынке, есть шанс в этом бизнесе занять весьма престижное и прибыльное место.

Правда, есть один существенный нюанс. Кредобанк, если дела у него пойдут совсем плохо, едва ли будет держаться за контрольный пакет акций UCS. Естественно, недостатка в покупателях не будет. По некоторым сведениям, уже сейчас поступают соответствующие предложения. И не очевидно, что новый владелец контрольного пакета (в том случае, конечно, если это не будет сам ММБ) захочет передоверить обслуживание 'подопечной' компании какому-либо другому банку.

Александр Бирман.

Компанию UCS пока не затронули проблемы её главного акционера // Сегодня. — 25.06.1996.

5 июля — Президент ЕБРР Жак де Ларозьер и мэр Москвы Ю.М. Лужков подписали меморандум о намерениях, предусматривающих открытие ЕБРР кредитной линии в размере 100 млн долл. на реализацию инвестиционных проектов в российской столице. Среди таких программ мэр назвал строительство гаражей, автостоянок, гостиниц, реконструкцию пятиэтажек. Подбор и финансирование проектов в рамках кредитной линии будут проводить банк «Империял», ОНЭКСИМбанк, Сбербанк, ММБ, ТОКОбанк и Внешторгбанк.

5 июля — ММБ стал членом Профессиональной ассоциации участников фондового рынка (ПАУФОР).

26 июля — ЦБ определил банки, которым предполагается выдать разрешение на открытие и ведение счетов типа «С» для обслуживания нерезидентов на рынке ГКО–ОФЗ. В список вошёл 21 банк, в том числе ММБ. Ранее нерезиденты работали с ГКО через росзагранбанки. Теперь они получили возможность совершать такие операции непосредственно с российскими банками, а также выходить на вторичный рынок ценных бумаг.

Июль — Страх перед выборами заставил многих банкиров пересмотреть своё отношение к государственным ценным бумагам. Больше всего изъяли средств с рынка ГКО. «Российский кредит» — 483 млрд руб., МФК — 396 млрд, ОНЭКСИМбанк — 329 млрд, Столичный банк сбережений — 225 млрд, Мосбизнесбанк — 202 млрд, Межкомбанк — 158 млрд, ТОКОбанк — 124 млрд, ММБ — 115 млрд.

3 сентября — Официально объявлено о соглашении ОНЭКСИМбанка и Кредобанка об обслуживании международных платёжных систем. Согласно договорённости ОНЭКСИМбанк стал вести подавляющую часть расчётов по международным картам. Часть рублёвых расчётов UCS продолжает проводиться через ММБ.

10 сентября — Прошло учредительное собрание Национальной ассоциации по платёжным карточкам (НАПК), которая создаётся по ини-

циативе АРБ. В совет вошли представители АРБ и 14 банков, включая ММБ.

15 октября — В Москве прошло учредительное совещание Ассоциации банков Центральной и Восточной Европы, организованное МБЭС и ОНЭКСИМбанком. Ассоциация пришла на смену Клиринговой банковской ассоциации (КБА), созданной в 1993 году. КБА занималась созданием специальной клиринговой платёжной системы. Ассоциация объединила 20 банков — постоянных членов (Россию представляли ОНЭКСИМбанк, МБЭС, Промрадтехбанк, «Российский кредит» и екатеринбургский Уралвнешторгбанк) и 10 ассоциированных членов. ММБ, активно участвовавший в создании межрегиональной клиринговой системы для торговых платежей по внешней торговле с Восточной Европой (ЭКЮ-клиринговой системы), в новую ассоциацию не вошёл, а участвовал в мероприятии только в качестве наблюдателя.

Первым и долгое время единственным российским банком, реально участвовавшим в системе клиринговых расчётов в ЭКЮ, оставался ММБ. Как сообщили нам в банке, активное участие ММБ в создании системы объяснялось спросом на такого рода услуги со стороны его клиентов.

Ряд экспертов связывает отход ММБ от КБА с некоторым общим ослаблением позиций банка в России. Когда создавалась КБА, ММБ входил в первую пятёрку российских банков, сейчас он в конце второго десятка — банк потеснили более активные конкуренты.

Официальное объяснение ММБ не столь драматично и сводит дело к техническим моментам: на практике проведение расчётов через ЭКЮ-клиринговую систему оказалась делом сложным и дорогостоящим. Не оправдались ожидания и в отношении скорости расчётов — в долларах они шли быстрее. Поэтому ММБ и решил отойти от активного участия в деятельности клиринговой ассоциации, понизив свой статус до наблюдателя.

Создаётся Ассоциация восточноевропейских банков. // Коммерсантъ-Daily. — 17.10.1996.

Октябрь — В ФРГ стали признаваться гарантии на срок до 5 лет от 9 российских банков: Инкомбанк, ММБ, Внешторгбанк, ТОКОбанк, Торибанк, Московский промышленный банк, Мосбизнесбанк, ОНЭКСИМбанк, Башкредитбанк.

21 октября — Приказом Банка России № 02-274 от 12 августа 1996 года начато проведение операций РЕПО. К их проведению допущен 41 первичный дилер, в том числе ММБ.

25 октября — ЦБ РФ принял решение о снижении резервных требований по рублёвым обязательствам коммерческих банков и повышении в два раза (с 2,5 до 5%) — по валютным. Решение мотивируется необходимостью дедолларизации экономики.

15 ноября — Ю.В. Полетаев оставил пост заместителя председателя совета директоров ММБ.

16 декабря — Банк МЕНАТЕП стал единственным уполномоченным банком, которому согласно решению ЦБ Узбекистана разрешено обслуживать счета российских банков в узбекской национальной валюте — сумах. Решение стало, пожалуй, довольно неприятным сюрпризом для общепризнанных лидеров этого сегмента рынка ограниченно конвертируемых валют (ОКВ) — банков «Российский кредит» и ММБ.

На 31 декабря — Акционерный капитал ММБ составляет 275 млн руб., оплачен целиком в иностранной валюте в сумме 80 млн долл. США. Собственные средства — 916 млрд руб., что эквивалентно 165 млн долл. США. У банка новый состав административного совета: председатель Р. Феррари (R. Ferrari) — Comit Holding Internation S.A. (Группа Banca Commerciale Italiana), заместитель председателя Ю.В. Полетаев (до 15 ноября 1996) — Внешторгбанк РФ, с 11 апреля 1997 — Д.В. Тулин. Администраторы: К. Вагнер (K. Wagner) — Bayerische Vereinsbank, К. Корет (C. Coreth) — Creditanstalt-Bankverein, В.С. Корнев — Сбербанк РФ, М.Н. Новиков — Промстройбанк, К. Пешек (K. Peschek) — Creditanstalt-Bankverein, Ю.В. Пономарев — Евробанк, К Сейки (K. Seiki) — Industrial Bank of Japan и П. Хилтунен (P. Hiltunen) — Merita Bank.

Высшее исполнительное руководство в 1996 году: председатель правления В.В. Геращенко, первый заместитель председателя Илкка Салонен (Ilkka Salonen), заместитель председателя, начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений Ю.Н. Кондратюк. Члены правления: начальник управления анализа кредитных рисков А. Абакумова, начальник управления клиентских отношений Ю.В. Тверской, начальник управления корпоративного финансирования Карло Водрет (Carlo Vodret).

Общее число сотрудников ММБ, включая Петербургское отделение и представительство во Владивостоке, составило 597 человек.

1996 — Международное агентство Thomson BankWatch присвоило наивысшие среди российских банков рейтинги Внешторгбанку, «Империалу» и ММБ.

1997 год

На 1 января — Три четверти всех вложений российских коммерческих банков в государственные ценные бумаги, номинированные в рублях (ГКО, ОФЗ, ОГСЗ, КНО, векселя Минфина), приходится всего на 10 банков. Общая сумма вложений в государственные долговые обязательства 20 крупнейших банков страны составила 110,5 трлн руб., в том числе рублёвые обязательства — 99,9 трлн руб. (44% от объёма их эмиссии) и валютные — 10,6 трлн руб. (17% эмиссии). В число пяти основных держателей ГКО–ОФЗ входят Сбербанк, НРБ, Инкомбанк, Внешторгбанк и Автобанк. Крупнейшими банками страны по объёму вложений в ОВВЗ являются СБС, Внешторгбанк, Сбербанк, Нефтехимбанк, ММБ.

15 января — Правительственная комиссия по вопросам финансовой и денежно-кредитной политики утвердила 13 универсальных банков-агентов, уполномоченных на выполнение государственных программ. До этого их насчитывалось более 100.

При утверждении нового списка комиссия руководствовалась очень простым критерием: собственный капитал банка-агента должен превышать 1 трлн руб. По данным комиссии, этому критерию в настоящее время соответствуют следующие банки: Сбербанк (собственный капитал — 14,3 трлн руб.), Внешторгбанк (6,2 трлн руб.), ОНЭКСИМбанк (2,2 трлн руб.), Инкомбанк (2,1 трлн руб.), НРБ (1,7 трлн руб.), МФК (1,7 трлн руб.), Автобанк (1,6 трлн руб.), Империял (1,3 трлн руб.), ММБ (1,2 трлн руб.), Российский кредит (1,1 трлн руб.), СБС (1,1 трлн руб.), Менатеп (1,0 трлн руб.), Мосбизнесбанк (1,0 трлн руб.).

Банки-агенты имеют право заниматься операциями по обслуживанию внутреннего валютного займа, вывозу драгметаллов в качестве залогов, регулированию внешнего долга России и коммерческой задолженности бывшего СССР, размещению и обслуживанию еврооблигаций, а также кредитов международных финансовых организаций.

Известны случаи, когда уполномоченный банк имел собственный капитал (то есть средства, которыми он в случае чего может расплатиться с уполномочившим его государством), размером меньше, чем требует ЦБ просто для открытия банка.

Естественно, что ревизия заветного списка, затеянная кредитной комиссией, оказалась весьма болезненной процедурой.

Михаил Бергер.

Чёртова дюжина банковского счастья. // Известия. — 17.01.1997.

20 января — Председатель правления ММБ В.В. Геращенко и генеральный директор Государственного космического научно-производственного центра им. М. В. Хруничева (ГКНПЦ) А.И. Киселёв подписали двухлетнее кредитное соглашение на 35 млн долл. Кредит предназначен для финансирования космических проектов. В том числе для запуска спутников, выводимых на орбиту ракетой-носителем «Протон», разработки и изготовления модуля «Альфа» международной космической станции и наземного сегмента глобальной системы спутниковой связи «Иридиум».

<...> Кредит позволит произвести дополнительное количество ракет для коммерческих запусков и обеспечить работой более 100 тыс. человек.

Если ГКНПЦ, заявил А. Киселёв, в 1996 году произвёл 6 запусков ракеты «Протон», то в 1997 году планирует осуществить 12, а в 1998 г. — 15 запусков.

С помощью производимых Центром ракет «Протон» предполагается вывести в космос зарубежные спутники на сумму \$ 1,5 млрд до 2000 г.

В частности, «Протонами» будет запущен 21 спутник системы подвижной связи «Иридиум».

Центр Хруничева получил 35 млн долл. США. // Деловой мир. — 21.01.1997.

Январь — ММБ, Инкомбанк, Уралпромстройбанк и банк МЕНАТЕП участвуют в проекте Торгово-кредитной корпорации США (ТКК) по финансированию закупок сельскохозяйственной продукции в Америке. Использование и распределение кредитных средств американской корпорации происходило в рамках международной программы GSM-102.

Март — ММБ и Внешторгбанк получили от Thomson BankWatch наивысший для российских коммерческих банков рейтинг 1С (INTRA COUNTRY ISSUER) — IC-B.

11 апреля — Годовое собрание акционеров ММБ утвердило финансовую отчётность банка за 1996 год, заверенную международной аудиторской компанией KRMG. Председателем совета директоров ММБ остался Рикардо Феррари, а заместителем председателя выбран Д.В. Тулин, возглавлявший ВТБ.

Акционеры ММБ постановили направить почти половину (20 млн долл.) прибыли 1996 г. на выплату дивидендов. Чистая прибыль достигла 41,2 млн долл., что на треть превысило показатель 1995 года. Ещё 3 млн долл. из прибыли направляется в общий резервный фонд банка и 1 млн долл. — в фонд развития банка.

21 мая — ФКЦБ принято решение о выдаче лицензии на осуществление совместной депозитарно-попечительской и депозитарно-хранительской деятельности на рынке ценных бумаг ММБ.

Июнь — Правительство ФРГ намерено выделить России через Банк развития KfW кредит в 1 млрд. немецких марок под конкретные проекты на льготных условиях. Уже согласованы крупные проекты по двум комбинатам — Магнитогорскому металлургическому и Оскольскому электрометаллургическому, в угольной промышленности, а также ряд проектов по производству медицинской техники.

Достигнута договорённость о прямых кредитах, совместно выделяемых банками ФРГ и РФ для конкретных проектов. <...> этим будут заниматься Промстройбанк, Мосбизнесбанк, ТОКОбанк, СБС, ММБи др. Среди немецких банков Deutsche Bank и Dresdner Bank.

О российско-германских торгово-экономических связях. // БИКИ (Москва). — 21.06.1997.

Начало ноября — Агентство Thomson BankWatch повысило рейтинг краткосрочных долговых обязательств ММБ с LC-2 до LC-1.

Начало ноября — ММБ вошёл в число банков, гарантии которых принимаются Департаментом гарантирования экспортных кредитов Великобритании (ДГЭК). Это означает, что клиенты ММБ стали получать кре-

днты по более выгодным ставкам, а также пользоваться отсрочкой платежа за приобретённую в Великобритании продукцию. До этого все сделки с участием ДГЭК оформлялись под гарантии российского правительства.

14 ноября — При участии правительства Москвы, ММБ, компании «ММБ-Лизинг» и ряда других организаций подписаны документы по лизингу импортного оборудования для изготовления оконных и дверных блоков по европейским стандартам. На церемонии подписания также присутствовали представители компаний «Моспромстройматериалы», «Стромлизинг», ДОК № 6 (ранее «ММБ-Лизинг» заключила аналогичные соглашения с московскими деревообрабатывающими комбинатами № 1 и № 5).

На 31 декабря — Акционерный капитал ММБ составляет 275 млн руб., оплачен целиком в иностранной валюте в сумме 80 млн долл. США. Собственные средства достигли 1323 млрд руб. (недоминированных) (по РСБУ) и 147 млн долл. США (по МСФО).

На 31 декабря — в IV квартале ММБ испытал на себе результат так называемого «Азиатского кризиса» и их последствий для России. В итоге чистая прибыль банка после уплаты налогов снизилась до 1,4 млн долл. против 41,2 млн долл. В 1996 году.

Председатель административного совета банка тот же — Р. Феррари (R. Ferrari), заместителем председателя стал с 11 апреля 1997 года — Д.В. Тулин — Внешторгбанк РФ. Изменения в составе администраторов: К. Пешек (K. Peschek) — Creditanstalt-Bankverein, К Сейки (K. Seiki) — Industrial Bank of Japan были директорами до 4 июля 1997 года. Их сменили И. Салонен (Pikka Salonen), представлявший Merita Bank и К. Шимамура (K. Shimamura), представлявший Industrial Bank of Japan.

Высшее исполнительное руководство: председатель правления В.В. Герашенко, первый заместитель председателя Ала Абакумова, заместитель председателя — Ю.Н. Кондратюк. Члены правления: Ю.В. Тверской, Карло Водрет (Carlo Vodret) и А.А. Пикер.

1998 год

1 января — В России проведена тысячекратная деноминация рубля.
Январь — ГУ ЦБ РФ по Москве выдало ММБ лицензию на осуществление брокерской деятельности, включая операции с физическими лицами, дилерской деятельности и деятельности по доверительному управлению ценными бумагами.

11 марта — Президент РФ Б.Н. Ельцин своим Указом наградил председателя правления Международного Московского Банка В.В. Герашенко орденом Почёта.

24 апреля — В ММБ прошло собрание акционеров, одним из важных итогов которого стало заявление о продаже Промстройбанком за

18 млн долл. своей доли (10%) в капитале ММБ и её перераспределении среди оставшихся восьми акционеров. В своё время Промстройбанк инвестировал в капитал ММБ рублёвый эквивалент около 8 млн долл. На рынке возникли слухи о том, что многие акционеры ММБ хотят продать свою долю в капитале банка. Происходящие процессы осветил Рикардо Феррари (Banca Commerciale Italiana), до недавнего времени являвшийся председателем совета директоров ММБ (в настоящее время его на этом посту сменил представитель Merita-Norden Bank Ханну Халттунен).

— <...> Все мы, акционеры ММБ, большие европейские банки, и в объединённой Европе мы — конкуренты. В России — тоже.

— <...> Концепция консорциального банка, хотя и имеет преимущества в определённых условиях, сегодня теряет свою актуальность, особенно при наличии такого числа акционеров, как в данном случае. Некоторые акционеры ММБ — как иностранные, так и российские — могут иметь намерения следовать собственной стратегии на российском рынке, в то время как другие стремятся расширить своё участие в банке. В связи с этим, несмотря на хорошие результаты, достигнутые ММБ, мы не исключаем возможности перераспределения акций среди акционеров банка, следствием чего может стать уменьшение числа существующих акционеров.

Акционеры ММБ перераспределяют свои доли. // Русский телеграф.— 28.04.1998.

7 мая — Агентство Bloomberg передало заявление генерального исполнительного директора Bank Austria Герхарда Ранды о том, что его банк рассматривает возможность покупки контрольного пакета акций ММБ. По его словам, австрийский банк стремится расширить своё присутствие в странах Центральной и Восточной Европы не путём открытия собственных офисов, а покупая уже действующие банки.

<...> Bank Austria опосредованно имеет право на 12% уставного капитала ММБ через Creditanstalt-Bankverein (Австрия), являющегося акционером ММБ, так как в настоящее время два этих австрийских финансово-кредитных института находятся в стадии слияния. По прошествии пяти лет (именно такой срок установлен в соглашении двух банков для процесса объединения) будет образовано единое учреждение с общим именем.

Елена Стрельцова.

Одним австрийским банком в Москве может стать больше. // Русский телеграф. — 08.05.1998.

1 июня — Агентство Fitch IBCA объявило о понижении долгосрочных кредитных рейтингов 14 ведущих российских банков с прогнозом «негативный». Рейтинг ММБ понижен с В+ до ВВ-.

Начало июля — Стало известно о ближайших планах австрийской банковской группы Creditanstalt-Bankverein приобрести контрольный пакет акций ММБ.

По мнению специалистов, сделка стала возможной вследствие желания г-на Геращенко передать австрийцам контроль над ММБ, не дожидаясь системного банковского кризиса в России, и тем самым спасти своё детище.

Виталий Буза.

Международный Московский Банк станет австрийским. // Сегодня. — 07.07.1998.

19 августа — Агентство Thomson BankWatch понизило суверенный рейтинг России с уровня В+ до В-. Агентство также подтвердило краткосрочный рейтинг ММБ в национальной валюте на уровне LC-1.

20 августа — Под председательством первого заместителя председателя ЦБ РФ С.В.Алексашенко состоялась встреча между ЦБ и представителями иностранного капитала, посвящённая трёхмесячному мораторию на исполнение российскими банками и компаниями финансовых обязательств перед западными партнёрами. Однако не все российские банки находятся в сложном положении. Так, Внешторгбанк, Сбербанк, ММБ объявили о своей готовности в срок расплатиться с западными кредиторами, несмотря на мораторий. По словам Алексашенко, ЦБ будет наказывать банки, нарушившие мораторий.

20 августа — Правление ММБ опубликовало заявление, в котором, в частности, говорится, что банк выполнит в срок все обязательства перед западными контрагентами, подпадающие под действие 90-дневного моратория. Как сказано в заявлении, в банке созданы значительные резервы для поддержания ликвидности и выполнения всех операций в нормальном режиме даже в случае сбоя в системе межбанковских расчётов.

Начало сентября — Реально продолжают работать только пять крупных банков: Сбербанк, Международный промышленный банк, ОНЭКСИМбанк, Альфа-банк и ММБ.

11 сентября — Президент России Б.Н. Ельцин внёс в Думу предложение освободить от должности председателя ЦБ С.К. Дубинина и назначить председателем Банка России В.В. Геращенко.

15 сентября — К очередной расчётной дате по форвардным контрактам начались «медвежьи» игры с курсом доллара. К 11 часам дня котировки доллара в системе электронных торгов (СЭЛТ) ММБВ достигли минимума — 7,5 рубля за доллар, после чего начали расти при возрастающем спросе на валюту. Прилежными плательщиками по форвардным сделкам оказались лишь Сбербанк РФ и ММБ.

17 сентября — АО «Соликамскбумпром» получило от ММБ кредит в размере 10 млн долл. на проект внедрения новой технологии производства газетной бумаги.

22 сентября — Заместителем председателя ЦБ РФ назначен О.В. Можайсков. До прихода в ЦБ Можайсков работал в ММБ.

Октябрь — Проблемы появились у некоторых иностранных компаний в России.

Как рассказал представитель итальянской фирмы FATA Микеле Тринча, «вдруг выяснилось, что банковская система в России не работает, и нам пришлось быстро открывать счёт в Международном Московском Банке».

Елена Ситникова.

«Сейчас покупать российский банк не вполне разумно». // Компания. — 20.10.1998.

По итогам 1998 года, согласно ИЦ «Рейтинг», крупнейшими банками по объёму обслуживаемых финансовых потоков предприятий стали: Сбербанк (49 млрд 261 млн руб.), ВТБ (21 млрд 340 млн руб.), Газпромбанк (19 млрд 28 млн руб.) и ММБ (17 млрд 774 млн руб.)

1999 год

19 января — На ММВБ заключена первая сделка по евро. Произошло это на 9 секунде с начала торгов между Сбербанком и ММБ. Объём сделки составил 100 тыс. евро.

31 марта — Опубликован рейтинг российских банков на 1 января 1999 года («Коммерсантъ-Деньги»). Банков, сумевших показать уверенный рост по всем показателям, лишь девять. Пять из них более чем наполовину принадлежат нерезидентам: Ситибанк, АБН АМРО, «БНП-Дрезднер банк», банк «Еврофинанс» и ММБ.

5 апреля — в рейтинге банков на 1 января 1999 года (журнал «Компания») больше всех поднялся ММБ, который на 50 % увеличил свой капитал и переместился с 23-го на 14-е место. Он также пользуется наибольшим доверием среди крупнейших банков.

5 мая — Решалась судьба кредита в 50 млн долл., выданного синдикатом банков Ленинградской области. Администрация пытается убедить кредиторов согласиться на реструктуризацию обязательств. Кредит был предоставлен 5 мая 1998 года группой зарубежных банков, ММБ и Сбербанком. Деньги давали на три года, однако в договоре содержалась оговорка о возможности досрочного погашения. Этим и воспользовались западные кредиторы, потребовав возврата денег в 1999 году.

Fitch IBCA отозвало ранее присвоенные Ленинградской области кредитные рейтинги.<...> Дело не только в размере кредита, но и в его использовании. <...> из всей суммы на инвестиции не был затрачен ни один доллар: 60 % кредита ещё в сентябре 1998 года было направлено на реструктуризацию долгов Ленинградской области, 10 % — на предостав-

ление ссуд на выплату зарплаты, остальные — на текущие нужды областного бюджета.

Борис Сафронов, Вадим Несвижский.

Ленинградская область просит у кредиторов пощады. // Сегодня. — 06.05.1999.

Июнь — ММБ завершил реставрацию вестибюля и парадной лестницы усадьбы, принадлежавшей наследникам княгини Волконской, на набережной Фонтанки, 48, где располагается Петербургское отделение банка.

15 июля — Канадский банк развития экспорта (EDC) принял решение открыть целевую кредитную линию российским банкам, финансирующим импорт сельскохозяйственной продукции клиентов: МДМ-банку, ВТБ, Сбербанку и ММБ.

16 сентября — По итогам первого полугодия («Коммерсантъ-Деньги») всего через пять банков проходит около трети средств российских компаний: Сбербанк — 16,04%, ВТБ — 7,75%, Газпромбанк — 5,07%, Ситибанк — 3,04% и ММБ — 2,1%.

15 октября — Главное следственное управление ГУВД Москвы завершило расследование дела о крупном хищении в ММБ. Перед судом предстали руководители двух московских компаний — «ММБ-Лизинг» и «Авиаинии «Ветеран». Летом 1997 года они получили в банке кредит в 5,2 млн долл. на покупку двух самолетов Ил-76, который присвоили.

19 октября — Председатель совета директоров ММБ Ханну Халттунен сообщил, что два иностранных банка — германский Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG и финский Merita Bank, которым принадлежит по 12% акций ММБ, намерены увеличить свою долю. Предполагается, что первый будет владеть примерно 40% акций банка, а второй 20%.

До конца года ММБ поставил перед собой цель нарастить уставный капитал на 70 млн долл. Из этой суммы 40 млн долл. предполагается получить за счёт новой эмиссии акций, а 30 млн с помощью кредита, который ММБ предоставят IFC, Bayerische Hypo- und Vereinsbank и Merita Bank. <...> Скандал, который разразился на Западе вокруг «русских» денег, проходивших через Bank of New York, никак не повлиял на <...> работу банка. По словам председателя правления ММБ г-на Салонена, основной долларовой счёт ММБ находится именно в Bank of New York, однако никаких претензий банку предъявить нельзя — в ММБ весьма жёсткая служба валютного контроля, которая проверяет обоснованность тех или иных платежей за границу.

Максим Филимонов.

IFC вложит деньги в российский банк. // Время MN. — 20.10.1999.

Необходимость наращивания капитала банка вызвана традиционной для крупных российских банков проблемой форвардных контрактов.

Однако в отличие от чисто российских банков, ММБ удалось решить проблему, урегулировав свои форвардные обязательства с иностранцами на общую сумму примерно \$400 млн. Получить задолженность с российских банков ММБ пока не удалось и вряд ли удастся.

Игорь Иванов.

И немцу хорошо, и русскому не смерть. // Известия. — 20.10.1999.

22 декабря — Внеочередное собрание акционеров ММБ приняло решение об увеличении уставного капитала банка на 40 млн долл. и изменении состава его акционеров. Стратегическими акционерами банка стали немецкий Bayerische Hypo- und Vereinsbank и финский Merita Bank PLC. До недавнего времени в их распоряжении было по 12,5% акций, теперь первый стал владельцем 40%, а второй — 20%.

Из состава акционеров ММБ выйдет ВТБ — он продаст свою долю французскому BCEN-Eurobank, контрольный пакет которого принадлежит ЦБ. От участия в ММБ решили отказаться также Bank Austria Creditanstalt International, развивающий собственный дочерний банк в России, и швейцарский Comit Holding International. В числе акционеров останутся Сбербанк России и Industrial Bank of Japan Ltd.

Всё более международный. // Время МН. — 23.12.1999.

До мая 2000 года совет директоров банка был следующий: председатель — Х. Халттунен, заместитель председателя — Д.В. Тулин — Внешторгбанк РФ (до декабря 1999 года). Члены совета: А. Аттанасио (L. Attanasio) (с мая 1999 года), П. Делозьер (P. Deloziere), А Фенивеш (A. Fenyves) (с мая 1999 года), Р. Феррари (R. Ferrari) (до мая 1999 года), К. фон Хауеншильд (C. Von Hauenschild), Ф. Хёрхаген (F. Hoerhager) (до мая 1999 года), В.С. Корнев (до мая 1999 года), Т. Нарукава (T. Narukawa), Н.И. Кулешов.

Высшее исполнительное руководство: президент И. Салонен (Ilkka Salonen), вице-президент Ала Абакумова. Члены правления: Ю.Н. Кондратюк, А.А. Пикер (до мая 1999 года), А.В. Попов, Ю.В. Тверской, И.В. Виноградова (с июня 1999 года).

2000 год

19 января — ММБ перечислил на счёт приставов при Московском арбитражном суде 6,5 млн долл. В счёт погашения долга Инкомбанку. Эти средства находились на корсчёте Инкомбанка в ММБ. До последнего момента ММБ отказывался возвращать эти деньги, поскольку у Инкомбанка перед ним были неисполненные обязательства. 2 марта 1999 года арбитражный суд, а позднее и апелляционная инстанция отказали

Инкомбанку в удовлетворении иска. Однако кассационная инстанция в июне 1999 года отменила эти решения и обязала ММБ заплатить.

Январь — «Роснефть» получила на цели восстановления чеченской нефтяной отрасли два кредита на сумму свыше 100 млн руб. В Нефтепромбанке и ММБ.

10 февраля — Представители корпорации «Росконтракт» (некогда одного из крупнейших российских оптовиков) объявили о том, что в отношении компании начата процедура банкротства. Но арбитражный суд подтвердил обязанность компании выплатить ММБ 30,8 млн долл.

21 февраля — Арбитражный суд Москвы прекратил по просьбе ММБ дело против ОНЭКСИМбанка. ММБ удалось продать свои долговые требования к ОНЭКСИМбанку, из-за которых он судился с должником с августа 1999 года. Задолженность ОНЭКСИМбанка (20 млн долл.) перед ММБ возникла в результате невыполнения должником своих обязательств по выданной гарантии, под которую ММБ кредитовал Ангарскую нефтехимическую компанию.

6 марта — ММБ предоставил ОАО «Соликамскбумпром» 10 млн долл. кредита для реконструкции технологий по проекту германской фирмы Voith Suizer. Ранее банк предоставлял предприятию финансирование на общую сумму более 45 млн долл.

17 апреля — В.В. Чичерин (ММБ) выбран председателем совета директоров Депозитарно-клиринговой компании (ДКК).

Май — Утверждён новый состав совета директоров: председателем совета стал П.О. Кёлле (P. Kölle), заместителем председателя Х. Халттунен (H. Halttunen). В состав совета вошли: Х.Г. Конрад (H.G. Konrad), П. Делозьер (P. Deloziere), Т. Нарукава (T. Narukawa), Н.И. Кулешов.

6 мая — Агентство Thomson BankWatch подняло рейтинг ММБ до уровня рейтингов, присвоенных Сбербанку и ВТБ, с отметки IC-D до IC-C/D, краткосрочный рейтинг — с LC-3 до LC-2, долгосрочный рейтинг подтвержден на уровне ССС.

16 мая — ЗАО «ЛУКОЙЛ-Пермь», DG Bank (Франкфурт) и ММБ предстали ЗАО «ЛУКОЙЛ-Пермь» синдицированный кредит в сумме 6 млн долл.

25 мая — Председатель правления ММБ Илкка Салонен сообщил, что ММБ разместил среди акционеров новую эмиссию акций, в результате уставный капитал увеличится в 3,5 раза — до 1,6 млрд. руб. По итогам 1999 года чистая прибыль банка по МСФО составила 39 млн долл. В 1998 году ММБ, естественно, был в минусе.

Руководители ММБ поведали также о планах <...> увеличения кредитного портфеля (пока его объём оценивается в 282 млн долл., среди крупнейших заёмщиков — ТНК, «Роснефть», завод им. Хруничева).

Ярослав Скворцов.

Международный московско-баварский банк. // Время новостей. — 26.05.2000.

26 июня — Открытое акционерное общество «Тюменская нефтяная компания» начало размещение своих облигаций. Функции андеррайтера выполнял ММБ.

5 июля — Согласно ИЦ «Рейтинг», ММБ занимает девятую позицию среди банков по привлечению средств граждан — 1 млрд 386 млн. руб.

21 июля — ГУ ЦБ по г. Москве зарегистрировало отчёт об итогах дополнительной эмиссии акций ММБ, в результате которой его уставный капитал вырос с 462,6 млн руб. до 1,6 млрд руб. Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (Германия) увеличил свою долю в капитале ММБ с 30,5 % до 41 %, Eurobank (Франция) — с 20 % до 22,12 %, финский Merita Bank Plc — с 19,2 % до 20,5 %, ЕБРР — с 8,3 % до 10 %. Это было первое после кризиса увеличение капитала какого-либо банка.

22 июля — Hypo- und Vereinsbank, второй по размеру активов банк Германии, заявил о покупке крупнейшей австрийской банковской группы Bank Austria за 7,8 млрд евро (или 7,28 млрд долл.).

Совокупный размер активов HypoVereinsbank и Bank Austria составит \$646,3 млрд. Объединённая финансовая группа будет иметь крупнейшую в Центральной Европе розничную сеть, доминирующую позицию на рынке банковских услуг в Австрии (25 %) и значительное присутствие в Польше, Венгрии и Чехии.

В России оба банка имеют достаточно серьёзный бизнес, который также никак не пересекается. Hypo- und Vereinsbank является крупнейшим акционером ММБ. Bank Austria, наоборот, не так давно вышел из состава акционеров ММБ. В свою очередь, австрийский банк, который пришёл в Россию в числе первых иностранных банков, активно начал развивать свой розничный бизнес.

HypoVereinsbank покупает Bank Austria. // Ведомости. — 24.07.2000.

Июль — Банк Австрия Кредитанштальт (Россия) и Международный Московский Банк приняли решение о совместном кредитовании ОАО «Архбум».

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ И.А. Розинский считает, что участие в синдицированном кредите означает для банка продолжение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с АЦБК и связанным с ним ОАО «Архбум». «Принципиально важно, — подчеркнул И.А. Розинский, — что <...> сделка является одним из первых свидетельств возрождения синдицированных кредитов и возобновления реального кредитования российских производителей в посткризисный период».

Владимир Аверин.

«Архбум» получит кредит на 9 млн долларов. // Правда Севера (Архангельск). — 26.07.2000

Август — Британский журнал The Banker, впервые опубликовал рейтинг первой тысячи крупнейших банков мира. ММБ занял 679-е место.

19 сентября — Агентство Thomson BankWatch повысило кредитный рейтинг России — с ССС до В-. Такой же рейтинг оно выставило Сбербанку, ВТБ и ММБ. ММБ вошёл в число первых трёх российских банков (Внешторгбанк, «Империал», ММБ), чьи рейтинги были повышены после кризиса 1998 года.

27 сентября — Акционеры крупнейшего австрийского банка Bank Austria одобрили его поглощение вторым по величине банком Германии — Нуро- und Vereinsbank.

Первым результатом поглощения станет слияние дочерних банков НуроVereinsbank и Bank Austria в Польше....

Следующими на очереди могут оказаться ММБ, крупнейшим акционером которого является НуроVereinsbank, и Банк Австрия (Москва).

Максим Буйлов, Кирилл Ячеистов.

Bank Austria поменял гражданство. // Коммерсантъ. — 28.09.2000.

2 октября — ЕБРР вместе с тремя иностранными кредиторами выдал ММБ пятилетний субординированный кредит на 30 млн долл. Выдача кредита завершила процесс увеличения капитала банка, на что в этом году уже затрачено 70 млн долл.

По словам заместителя председателя правления ММБ Алы Абакумовой, выдача кредита позволит банку выдать предприятиям-клиентам дополнительно кредитов на \$100 млн.

Рекапитализация также позволит ММБ улучшить свои показатели по МСФО.

ЕБРР...на этот раз вряд ли рискует. По словам главы представительства агентства Thomson Financial BankWatch в Москве Ричарда Хейнсворта, «если вкладывать деньги в российский банк, более надёжный вряд ли можно найти».

Кирилл Корюкин.

ЕБРР стал осторожнее. // Ведомости. — 03.10.2000.

29 сентября — Деловой еженедельник «Компания» подвёл итоги конкурса «Лучшие менеджеры 2000 года». Председатель правления ММБ Илкка Салонен признан лауреатом конкурса за обеспечение стабильной работы банка в условиях серьёзных изменений в структуре акционеров.

«Илкка Салонен работает в российской банковской системе дольше, чем она существует», — сказал о председателе правления ММБ первый зам-пред совета директоров Росбанка Владимир Рыскин. По его словам,

«ещё в середине 80-х Илкка Салонен был для всех образцовым банкиром». <...>

Лучшие менеджеры года. Финансы. // Компания. — 09.10.2000.

30 октября — Федеральная служба по финансовому оздоровлению, выявила признаки преднамеренного банкротства на крупнейшем мясоперерабатывающем предприятии «Самсон». Основные кредиторы — ММБ и Dresdner Bank.

Ноябрь — ММБ предоставил кредит в 12,7 млн долл. на 3,5 года костромскому предприятию по производству фанеры и древесных плит «Фанплит».

28 декабря — 2-е место среди лучших валютных дилеров по версии Московской международной валютной ассоциации занял С.Б. Корнев из ММБ. Дилинг банка стал 3-м супердилингом российского валютного рынка, после Инкомбанка и Райффайзенбанка.

Конец года — журнал Central European присвоил ММБ почётное звание «Лучший российский банк десятилетия» (1989–1999).

Изменения в составе совета директоров: совет в августе покинул Т. Нарукава (T. Narukawa) и Н.И. Кулешов, тогда же вошёл В. Пастор (V. Pastor). Высшее исполнительное руководство: президент И. Салонен (Ilkka Salonen), вице-президенты Ала Абакумова и Ю.В. Тверской. Члены правления: Ю.Н. Кондратюк (до апреля 2000 года), А.В. Попов, И.В. Виноградова.

2001 год

1 февраля — Представитель Банка Австрия (Россия) объявил о предстоящем слиянии с ММБ.

Что побудило Bayerische Hypo- und Vereins пойти на прибыльный в перспективе, но весьма затратный поначалу шаг? Чем можно компенсировать потерю одного из двух брэндов?... Один из вполне реальных с нашей точки зрения резонов — благодаря слиянию укрепятся позиции баварцев в «новом» ММБ. Не секрет, что после обмена акций Bayerische Hypo- und Vereins сможет стать не только крупнейшим акционером ММБ, но и получить над ним контроль. <...>Если по тем или иным причинам Bayerische Hypo- und Vereins решит от своих российских активов избавиться, конечно же, баварцам будет выгоднее продавать их в пакете.

Ярослав Скворцов.

С милым рай и в ММБ... // Компания. — 12.02.2001.

27 февраля — Правительство Ленинградской области и международный синдикат банков подписали соглашение о реструктуризации до

мая 2004 года выплат на сумму 46,4 млн долл. по синдицированному кредиту объёмом 50 млн долл.

27 марта — Члены совета директоров ММБ и Банка Австрия (Россия) пришли к принципиальному выводу о целесообразности слияния двух банков. Новый банк станет одним из крупнейших в России с капиталом в 100 млн долл. и активами около 2,8 млрд. долл. и сохранит название «Международный Московский Банк».

4 апреля — Экспортное кредитное агентство Германии Hermes обсудило вопрос о возобновлении работы по страхованию кредитных операций российских банков. В число отобранных Hermes вошли: Альфа-банк, ВТБ, Международный промышленный банк, МДМ-банк, Московский кредитный банк. ММБ, Сбербанк и УралТрансБанк.

12 апреля — Кредиторы мясокомбината «Самсон» утвердили план внешнего управления по которому комбинат должен расплатиться с кредиторами к 2006 году.

17 мая — В Париже НГК «Славнефть» и синдикат из девяти зарубежных и российских банков подписали соглашение, в соответствии с которым «Славнефти» будет предоставлен кредит на сумму 115 млн долл. сроком на 1 год. Организатором синдицированного кредита выступил BCEN-Eurobank Paris, а соорганизаторами — российский АКБ «Еврофинанс» (дочерний BCEN-Eurobank Paris) и немецкий Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG. Среди тех, кто предоставил кредитные средства — ММБ. НГК «Славнефть» планирует направить полученные средства на финансирование проектов по увеличению объёмов добычи нефти и обустройству новых месторождений углеводородного сырья.

15 мая — В Перми открылось представительство ММБ.

14 мая — Банк Австрия (Россия) официально объявил о смене руководства: Михаэль Франц возвращается в Австрию, на его место назначена его заместитель Е.И. Сорочан.

19 июня — Компания «Ватойл» (Когалым, Тюменская обл.) получила синдицированный кредит в 30 млн долл. ММБ — организатор этого кредита. Соорганизаторами выступили Hypo- und Vereinsbank (Мюнхен) и Deutsche Genossenschaftsbank (Франкфурт).

6 июля — Состоялось совместное собрание акционеров ММБ и Банка Австрии (Россия), посвящённое объединению.

Объединение кредитных организаций пройдет по принципу поглощения — русско-австрийский банк растворится в структуре ММБ. На российском рынке банковских услуг это будет первой подобной сделкой <...> По словам председателя совета директоров ММБ Петера Кёлле, <...> «Перераспределением акций и средств в сделке занимались три аудиторские компании: KPMG и Deloit & Touche считали, а Arthur Andersen их проверял».

Нильс Йогансен.
Аншлюс. // Известия. — 10.07.2001.

Заместитель гендиректора «Интерфакс» Михаил Матовников полагает, что по отдельности ММБ и БАКАР стоили дороже.... По его мнению, НВВ ничто не мешало работать в России через два банка, тем более что они работали в разных нишах.

ММБ могут осложнить жизнь и действия конкурентов. По сведениям нашей газеты, австрийских клиентов БАКАР не прочь перетянуть к себе Райффайзенбанк (Москва).

Владимир Федорин.

Дважды два — шесть. // Время новостей. — 10.07.2001.

Хотя, как пояснил Илкка Салонен, самыми прибыльными статьями <...> являются традиционные для России доходы от валютных операций и операций с ценными бумагами, новый ММБ намеревается уделить большое внимание развитию розничного бизнеса. <...>Также, по заявлению Елены Сорочан, банк будет активно развивать карточный бизнес. Кроме того, банк заявил о стремлении развивать <...> банковские Интернет-услуги.

Наталья Комарова.

Немецкая слобода расширяется. // Финансовая Россия. — 12.07.2001.

1 августа — ММБ открыл Оскольскому электрометаллургическому заводу (ОЭМК) кредитную линию на сумму 10 млн долл. для завершения строительства прокатного стана-350. Ввод его в действие позволит предприятию увеличить выпуск металла на 1 млн тонн в год и существенно повысить его качество.

Сентябрь — На ОАО «Усть-Илимский ЛПК» побывали представители ММБ и Bank Austria Creditanstalt. Банки выразили готовность кредитовать ЛПК на более льготных условиях, чем предлагают другие финансовые структуры

12 сентября — МГТУ Банка России одобрило интеграционные документы ММБ и Банка Австрия Кредитанштальт Россия.

19 сентября — Э.Э. Россель встретился с председателем совета директоров ММБ Петером Кёлле. В тот же день в Екатеринбурге открылось представительство Международного Московского Банка — третье по счёту в России.

В настоящее время среди клиентов ММБ на Урале — Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение, Уральский электрохимический комбинат, Серовский завод ферросплавов и другие. География Представительства Банка — Свердловская, Курганская и Челябинская области.

Петер Кёлле: «Мы не являемся политически ангажированным банком». // Деловой круг (Екатеринбург). — 24.09.2001.

28 сентября — ЦБ зарегистрировал итоги эмиссии акций нового ММБ.

Глава ММБ Иллка Салонен: После того как 28 сентября прекратил существовать Bank Austria, сотрудники уже объединённого банка много сделали, чтобы к 1 октября соединить информационные системы двух банков. И нам это удалось. Однако это лишь техническая сторона интеграции. Объединение двух разных корпоративных культур является гораздо более сложной проблемой. Нам ещё есть над чем работать.

Светлана Петрова.

«Хорошо запрячь, чтобы далеко ехать». // Ведомости. — 09.10.2001.

26 декабря — ГКНПЦ имени Хруничева получил в ММБ кредит в 14,7 млн долл..

Как сообщил «Ъ» начальник управления клиентских отношений банка Иван Розинский, «вся сумма кредита будет потрачена ГКНПЦ на создание новейшего малого спутника связи».

Ведомости. // Коммерсантъ. — 27.12.2001.

Конец года — ММБанк объявил о запуске программы автокредитования, предложив кредиты от 7000 до 25 000 долл. по ставке 12%.

Совет директоров: председатель П.О. Кёлле (P. Kelle), заместитель председателя Х. Халттунен (H. Halttunen). В состав совета вошли: Х. Майдлингер (H. Meidlinger), П. Делозьер (P. Deloziere) и В. Пастор (V. Pastor).

В состав правления вошли дополнительно Б. Вос (B. Vos) и Е.И. Сорочан.

2002 год

1 января — По данным ИЦ «Рейтинг» на 1 января 2002 года ММБ с активами в 73 млрд 939 млн. руб. — на 6-м месте среди крупнейших банков России.

10 января — По итогам работы конкурсной комиссии, в которую вошли специалисты 33 крупнейших российских банков, Московская международная валютная ассоциация назвала С.Б. Корнева (ММБ) лучшим валютным дилером 2001 года.

31 января — Международное рейтинговое агентство Standard&Poor's (S&P) впервые присвоило ММБ долгосрочный кредитный рейтинг В-, краткосрочный кредитный рейтинг и рейтинг депозитных сертификатов С. Присвоенные рейтинги отражают относительно низкие риски, присущие активам ММБ, хорошие результаты деятельности и положительное влияние участия иностранных собственников.

10 марта — Fitch повысило долгосрочный рейтинг ММБ с В– до в со стабильным прогнозом. Это отражает рост прибыльности ММБ, факт слияния с Bank Austria Creditanstalt Russia (BACAR), а также увеличившуюся капитализацию.

26 марта — Собрание акционеров ММБ подвело итоги его деятельности в 2001 году, утвердив заключение аудиторской компании КППМГ. ММБ укрепил позиции по сумме активов в десятке крупнейших банков страны. Прибыль по МСФО составила более 52 млн долл., что более вдвое превосходит результат 2000 года. Банк расширил присутствие в регионах: открылись представительства в Перми и Екатеринбурге.

Кредитный портфель банка увеличился почти в 2 раза и составил 489,607 млн долл. ММБ принял участие в 11 синдицированных кредитах, причём в трёх из них на общую сумму 210 млн долл. банк выступил в качестве организатора. В результате интеграции с Банком Австрия ММБ существенно активизировал развитие розничных услуг, прежде всего в Москве и Санкт-Петербурге. Клиентами ММБ являлись более 24 тыс. физических лиц и свыше 4 тыс. компаний малого и среднего бизнеса.

26 марта 26 марта — ММБ предоставил ОАО «Сибирско-Уральская Алюминиевая Компания» (СУАЛ), второй по величине производителю алюминия в России, синдицированный кредит на сумму 50 млн долл. Другими участниками синдиката стали два европейских банка — Нуронд Vereinsbank и BCEN-Eurobank.

По заявлению начальника управления клиентских отношений банка Ивана Розинского, Свердловская область занимает одно из первых мест в направлении региональной деятельности ММБ. К списку клиентов банка за последние месяцы добавились такие крупнейшие предприятия, как концерн «Калина» и «Уральский GSM» (проект «Мегафон») <...>

Президент ММБ Илкка Салонен заявил, что он очень заинтересован ещё в одном совместном проекте уральского предприятия. Как известно, Верхнесалдинское металлургическое объединение (ВСМПО) заключило договор с корпорацией «Боинг», и теперь ММБ не прочь выступить финансовым агентом в данной сделке.

Елена Залеская.

Банк готов кредитовать металлургов. // Вечерние ведомости (Екатеринбург). — 23.05.2002.

16 мая — Промышленно-строительный банк объявил о получении кредита объёмом 22,5 млн долл. от синдиката западных банков во главе с Deutsche Bank AG London. Организаторами выступили Deutsche Bank AG London, ММБ и латвийский Parex Bank.

Май — Eximbank США приступает к реализации программы долгосрочного финансирования американского экспорта в Россию. ММБ стал одним из российских банков, выбранных Eximbank для участия в этой программе.

24 июня — Государственный космический научно-производственный центр им. М.В. Хруничева подписал с ММБ соглашение о предоставлении синдицированного кредита на 10 млн долл. для финансирования программы коммерческих запусков космических спутников. Организаторами кредита выступили ММБ и Eurobank (Париж).

2 июля — ММБ и Банк внешней торговли Вьетнама (Вьеткомбанк) подписали соглашение, по которому ММБ получит кредит на 20 млн долл., за счёт которого будет осуществляться финансирование российских импортёров вьетнамских товаров.

18 июля — Fitch повысило рейтинг ММБ с В до В+. Прогноз — стабильный.

23 августа — ММБ предоставил кредит на 60 млн руб. ООО «Технокабель М» под поручительство ОАО «Псковский кабельный завод»

29 августа — Арбитражный суд признал банкротом ОАО «Самсон» — некогда крупнейший мясокомбинат на Северо-Западе. Началось конкурсное производство, в ходе которого оставшееся имущество распродавалось. Первым среди кредиторов в очереди стоял Международный Московский Банк, которому «Самсон» был должен 4,5 млн долл. У «Самсона» было тогда более 60 кредиторов, сумма долга превышала 20 млн долл.

2 сентября — S&P повысило долгосрочный рейтинг ММБ с В– до В.

8 октября — ММБ открыл представительство в Нижнем Новгороде — четвёртое в России. Представительство банка возглавил А.В. Андреев, начальник отдела проблемных кредитов в центральном офисе ММБ.

По словам Салонена, <...> ММБ уже имеет опыт работы с такими предприятиями, как Заволжский моторный завод и Выксунский металлургический завод, а также давно сотрудничает с НБД-Банком и КМБ-Банком, с которыми у ММБ общие акционеры.

Заместитель председателя правления Юрий Тверской на пресс-конференции заявил, что <...> ММБ в первую очередь интересуется машиностроительная, топливно-энергетическая и целлюлозно-бумажная отрасли нижегородской экономики.

Мария Ильина.

Новый банк в Нижнем. // Биржа плюс финансы (приложение к газете Биржа) (Нижний Новгород). — 14.10.2002.

11 октября — Открылось представительство ММБ в Самаре.

Как заявил Илкка Салонен, открывая представительство, банк <...> ориентируется на предприятия машиностроительной отрасли, топливно-энергетического комплекса, нефтеперерабатывающей и химической промышленности.

Руководителем представительства стал Александр Мокрый, до этого занимавшийся рядом производственных бизнес-проектов в Самаре....

Владимир Васильев.
В Самару пришёл богатый иностранец. // Коммерсантъ (Самара). — 12.10.2002.

Октябрь — На Оскольском электрометаллургическом комбинате (ОЭМК) запущен в эксплуатацию «Стан-350». Это самый крупный за последние годы инвестиционный проект в отечественной металлургии. Общая стоимость проекта превысила 656 млн. долл., из которых 292 млн. — собственные средства предприятия. Строительство «Стана-350» финансировали также Сбербанк, ММБ, ВТБ и Райффайзенбанк.

6 декабря — Прошла пресс-конференция, посвящённая открытию представительства ММБ в Ростове-на-Дону. На конференции присутствовали Петер Кёлле (председатель совета ММБ), Ю.В. Тверской (заместитель председателя правления), И.А. Розинский (начальник управления клиентских отношений), К.И. Овчаров (руководитель представительства ММБ), А.И. Ершов (заместитель руководителя представительства), С.И. Левской (начальник отдела общественных связей ММБ).

Как заявили представители ММБ, <...> Банк может оказывать эксклюзивные услуги по предоставлению больших кредитов, совместно со своими акционерами — зарубежными банками. <...> Одной из самых сильных позиций ММБ услуг является документарный бизнес.... Банк оказывает услуги, связанные с выпуском ценных бумаг и размещением их на российском рынке, а в перспективе и на рынке Европы.

ММБ приходит в Ростов. // Экономика Дона (Ростов-на-Дону). — 17.12.2002.

9 декабря — Московская международная валютная ассоциация подвела итоги конкурсного опроса, назвав лучших дилеров и лучшие дилинги валютного рынка и рынка межбанковских кредитов в 2002 году. Лучшим валютным дилингом признан дилинг ММБ. С.Б. Корнев (ММБ) занял 2-е место в номинации «Лучший валютный дилер».

Итоги года — Несмотря на разговоры о хронической недокапитализированности российской банковской системы, за 2002 год 23 российским банкам удалось нарастить собственный капитал более чем на 1 млрд руб. Среди них всего три банка с участием иностранного капитала — Райффайзенбанк Австрия, ММБ и Ситибанк. Состав совета директоров не изменился. В состав правления вошёл дополнительно Д.В. Мохначёв.

2003 год

24 января — В Краснодаре состоялось открытие представительства ММБ.

Деятельность представительства будет охватывать Краснодарский край и Республику Адыгея и нацелена главным образом на работу с крупными и средними предприятиями. <...> Для банка представляет интерес тот факт, что регион специализируется на отраслях агропромышленного комплекса, транспортных перевозках, топливно-энергетическом потенциале.

Т. Алексеева.

На Кубань пришёл ещё один банк. // Кубань-бизнес (Краснодар).- 30.01.2003.

Февраль — HVB Group страется привлечь несколько миллиардов евро, чтобы увеличить капитал и снять опасения по поводу своего финансового положения. Банк закончил 2002 год с рекордными убытками, и ситуация не сулила банку ничего хорошего.

Убыток HVB в 2002 г. <...> составил 858 млн евро. Председатель совета директоров Дитер Рампль пообещал вернуться на уровень безубыточности, сократив расходы на 465 млн евро — в частности, за счёт выделения в отдельную компанию подразделения ипотечного кредитования и увольнения 1000 сотрудников.

Михаил Оверченко, Елена Мязина.

HVB нужен капитал. // Ведомости. — 03.03.2003.

Германия стоит на пороге самого серьёзного за всю послевоенную историю банковского кризиса. По итогам 2002 года суммарные убытки банков, входящих в первую четвёрку, превышают \$1 млрд. Глава Deutsche Bank призывает канцлера Шрёдера создать так называемый плохой банк — специальное агентство, которое выкупило бы самые проблемные кредиты, составляющие 7 млрд евро.

Своими трудностями «гроссбанки» <...> в значительной степени обязаны государству, от которого сейчас ждут помощи. Около трети убытков, понесённых «гросс-банками», связано с банкротством десяти крупнейших немецких компаний. <...> Dresdner Bank погубило активное кредитование американских промышленных компаний «средней руки». НуроVereinsbank — неплатёжеспособность восточных немцев, которым банк выдавал ипотечные кредиты в период объединения Германии. Commerzbank <...> также подвела ипотека, а также малый и средний бизнес.

...Руководство HVB рассматривает возможность продажи принадлежащих банку пакетов акций Allianz и Munich Re <...>

Александр Бирман.

«Гроссбанкам» кажут? // Компания. — 17.03.2003.

28 марта — Немецкий НВВ объявил о намерении выставить на биржу четверть приобретённого им три года назад крупнейшего австрийского банка Bank Austria Creditanstalt (BA-CA).

Сегодня сделка по покупке в 2000 году Bank Austria выглядит для НВВ довольно сомнительной. В своё время Нуро- und Vereinsbank заплатил за австрийский банк 7,1 млрд евро. Теперь же от продажи 25-процентного пакета его акций НВВ планирует получить около 1 млрд евро.

Тем не менее<...> НВВ не планирует <...> продавать какие-либо ещё активы группы. «В наших планах пока нет продажи каких-либо из наших активов в Центральной или Восточной Европе, — заявил он. — Поскольку мы считаем эти рынки одними из наиболее перспективных и прибыльных».

Алексей Байбаков, Варвара Васильева.
Bank Austria Creditanstalt опять продаётся. // Коммерсантъ. — 31.03.2003.

28 марта — Подтверждён долгосрочный кредитный рейтинг ММБ — «В».

8 апреля — ММБ открыл представительство в Челябинске. <...> Клиентами банка уже являются такие гиганты, как Магнитогорской металлургический комбинат и Челябинский трубопрокатный завод. Сумма кредитов, полученных челябинскими предприятиями в ММБ, составила около 40 млн долл.

Нанесли визит вежливости губернатору Петру Сумину. <...> Как заявил на встрече Петер Кёлле<...> основную ставку руководство ММБ делает на предприятия металлургического, машиностроительного, металлообрабатывающего, агропромышленного и строительного комплексов. Челябинск стал седьмым в России городом, где открылось представительство ММБ.

Александра Бабилова.
Новые кредиты для южноуральцев. // Время МН. — 12.04.2003.

Июнь — Вслед за Ситибанком, оснастившим автозаправки ВР автоматизированными мини-офисами, обживать АЗС начинают и другие российские банки. Аналогичный проект запущен ММБ с компанией Neste в Санкт-Петербурге.

4 августа — ММБ и Bayerische Нуро- und Vereinsbank организовали для ОАО «Северсталь» синдицированный кредит на 50 млн долл.

Август — ММБ предоставил ОАО «Челябинский электрометаллургический комбинат» кредит на 7 млн долл. Кредит организован при содействии представительства ММБ. ЧЭМК контролировал 47% рынка ферросплавов в России.

Август — Ростовское лакокрасочное предприятие «Эмпилс» получило кредитную линию от ММБ на 100 млн руб. для развития производственно-хозяйственного сектора.

2 сентября — S&P повысила долгосрочный кредитный рейтинг контрагента ММБ с «В» до «В+», краткосрочный кредитный рейтинг — с «С» до «В».

4 сентября — Международный Московский Банк открыл офис в Архангельске.

Для банка представляет интерес тот факт, что экономическое положение региона определяют такие отрасли как лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, электроэнергетика и топливная промышленность, машиностроение и металлообработка, сельское хозяйство и лёгкая промышленность. В последние несколько лет ММБ активно финансирует проекты предприятий лесоперерабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности Архангельской области.

Международный Московский Банк открывает своё представительство в Архангельске. // Финмаркет (Москва). — 04.09.2003

5 сентября — ММБ предоставил ОАО «ВолгаТелеком» кредит на 300 млн руб. «ВолгаТелеком» входит в состав холдинга ОАО «Связь-инвест».

29 сентября — ММБ подписал с золотодобывающим предприятием ЗАО «Многовершинное» соглашение о предоставлении синдицированного кредита на 25 млн долл. Организаторами кредита выступили ММБ и Eurobank (Париж).

6 октября — Fitch повысило рейтинг ММБ с В+ до ВВ-. Прогноз «стабильный».

9 октября — ЕБРР, DaimlerChrysler Services и российское лизинговое подразделение этой компании достигли соглашения о совместной работе с московскими «Райффайзенбанк Австрия» и ММБ по лизингу грузовиков и автобусов DaimlerChrysler для российских корпоративных клиентов. Стороны инвестируют в развитие проекта 30 млн евро. Клиенты могут взять в лизинг машины DC на сумму от 0,5–3,0 млн евро на срок 3–4 года.

1 ноября — Компания General Motors начала в России программу по выдаче кредитов на покупку автомобилей производства GM. Партнёрами General Motors выступили ММБ, банк «МЕНАТЕП СПб» и страховые компании «РЕСО-гарантия» и «Прогресс-гарант».

19 ноября — Уралмашзавод, входящий в состав Объединённых машиностроительных заводов, получил кредитную линию в размере 30 млн долл. от синдиката банков — ММБ и BCEN Eurobank.

9 декабря — ММБ кредитует на 3,6 млн долл. горнодобывающую компанию «Берелех».

По итогам года — Прибыль ММБ превысила 59 млн долл. (по МСФО), что в 2 раза больше по сравнению с 2002 годом. Существенно улучшилась структура доходов, а также выросла доля чистого процентного дохода. Если в 2002 году доходность капитала (ROE) составила 16,8 %, то в 2003 году она достигла 33,8%. На конец 2003 года клиентский кредитный портфель составил 1,2 млрд долл. (рост на 81 % по сравнению с 2002). Банк организовал 10 синдицированных кредитов. Значительно улучшилось качество кредитного портфеля ММБ. В нём обслуживались 65 крупнейших российских компаний, входящих в список 200 ведущих предприятий страны. Количество обслуживаемых в банке физических лиц, частных предпринимателей и компаний среднего и малого бизнеса выросло за год на 43 %. Объем розничных депозитов составил 14 % в пассивах банка. ММБ открыл представительства в Краснодаре, Челябинске, Воронеже, Ставрополе и Архангельске. Помимо головного офиса ММБ в Москве услуги клиентам оказывали шесть московских отделений и отделение в Санкт-Петербурге. Активы банка по МСФО по состоянию на 1 января 2004 г. составили 2 млрд 813 млн долл. капитал — свыше 198 млн долл., средства на счетах в банках — 633 млн долл.; счета банков в ММБ — 314 млн долл.; счета и депозиты клиентов — более 2 млрд долл.

Совет директоров покинул В. Пастор (V. Pastor), вошёл Л. Форбс (L. Forbs). Из правления вышли А.В. Попов, Б. Вос (B. Vos) и Е.И. Сорочан, вошёл И.А. Розинский.

2004 год

1 января — Согласно данным журнала «Деньги», на 1 января 2004 года место среди российских ММБ занял 9-е банков по сумме чистых активов (79 млрд 621 млн 564 тыс. руб.).

26 января — Состоялось официальное открытие представительства ММБ в Ставрополе.

<По этому поводу> г-н Салонен сказал:

— Ранее мы ориентировались на достаточно узкий круг клиентов — в основном на крупные экспортные предприятия России и международные компании, имевшие своих «дочек» в вашем государстве... После дефолта 1998 года — надеемся, это был последний глубокий кризис, — мы поняли, что дела в стране «устаканиваются», и было бы неправильно ограничиваться только этой сферой деятельности. Мы стали думать, как нам развиваться дальше, и пришли к выводу, что будущее России «строится» в регионах. И Ставропольский край — в числе перспективных...

Андрей Володченко.

Дела в стране «устаканиваются». // Ставропольская правда. — 23.01.2004.

Февраль — Челябинский госуниверситет заключил договор о сотрудничестве с ММБ. Теперь вуз и ММБ будут вместе проводить конкурс научных работ для студентов университета, тематика которых связана с вопросами экономического развития региона, его финансовой и банковской сфер. Главной целью проекта является выявление перспективной молодёжи, которой может быть предложена работа в представительстве банка. Победители конкурса получали ежемесячную стипендию в размере 2000 руб.

13 февраля — Компания «Продукты питания» привлекла кредитную линию ЕБРР в 50 млн долл. В кредитной линии также участвуют ММБ, Импэксбанк и Альфа-банк. 15 млн долл. направлены на строительство новых производственных блоков. А 35 млн долл. пошли на внедрение новых технологий глубокой переработки мяса птицы.

17 февраля — ММБ разместил свой дебютный выпуск облигаций на 1 млрд руб. сроком обращения три года. Средства, привлечённые за счёт размещения облигаций, банк направил на финансирование активов с соответствующим сроком погашения.

18 марта — ММБ сообщил о внедрении системы корпоративного электронного документооборота во всей филиальной сети (более 50 подразделений, 12 региональных филиалов и представительств) в рамках проекта СЭД (система электронного документооборота).

Проект СЭД, руководителем которого стал начальник отдела корпоративной информации и электронного документооборота банка Сергей Иванов, включает в себя: полный учёт корреспонденции во всех офисах банка при централизованной однократной регистрации документов; организацию обмена внутренними документами между подразделениями банка (вне зависимости от их территориального расположения) в режиме реального времени; согласование проектов документов; поиск необходимых документов или информации об их исполнении; доставку в подразделения организационно-распорядительных документов; эффективный механизм контроля исполнения; организацию архивов и отказ от тиражирования и архивирования документов на бумажной основе в подразделениях.

Иван Готовчиков.

Финансовая устойчивость банка. // Банковские технологии. — 23.04.2004.

2 апреля — Mizuho Corporate Bank (правопреемник Industrial Bank of Japan) исключён из реестра акционеров ММБ, который выкупил у него пакет собственных акций (2,6%). «Отношения с японскими инвесторами и потенциальными клиентами ММБ будут поддерживаться токийским отделением НВБ», — подчеркнул председатель совета директоров ММБ Петер Кёлле.

6 апреля — Илкка Салонен, председатель правления ММБ, избран на должность председателя Комитета Российской национальной ассоциации SWIFT (РОССВИФТ).

22 апреля — Годовое собрание акционеров ММБ утвердило итоги работы за 2003 год.

Акционеры ММБ в ближайшее время рассмотрят вопрос об увеличении капитала путём привлечения до конца года значительной суммы дополнительных средств.

Акционеры также приняли решение повысить уровень капитализации прибыли за прошлый год путём сокращения выплат по дивидендам за 2003 г. до 10 млн долл. по сравнению с 15 млн долл., выплаченными в 2002 г. Чистая прибыль Международного Московского Банка по МСФО в 2003 г. составила 59 млн. долл., доходность капитала достигла 33,8%. Основными приоритетами банка в 2004 г. станут развитие ритейла и регионального бизнеса. <...>

РосБизнесКонсалтинг. — 26.04.2004.

27 апреля — ММБ предоставил ОАО «Волгакабель» кредит 40 млн руб.

12 мая — ММБ предоставил кредит на 4,8 млн долл. США ООО «Ресторанная Объединённая Сеть и Новейшие Технологии Евроамериканского Развития РЕСТОРАНТС» (ООО «Росинтер ресторантс»)

Май — ММБ начал выдавать кредиты на приобретение подержанных иномарок категорий «trade-in» и «test-drive», ввезенных в Россию и проданных официальными дилерами.

17 мая — ММБ предоставил кредита на 20 млн долл. ОАО «Невинномысский Азот».

4 июня — ООО «Волшебный край» получил кредит от ММБ на 5 млн долл. США под поручительство ОАО «Миллеровский маслоэкстракционный завод» (Ростовская область).

1 июля — Согласно данным журнала «Профиль», больше всего депозитов корпоративных клиентов привлекли на 1 июля: Сбербанк (45 млрд руб.), ММБ (29 млрд руб.), Росбанк (27 млрд руб.).

23 июля — ММБ открыл своё 11-е региональное представительство в Уфе. Представительство ММБ возглавила В.В. Тихонравова.

Июль — «Соликамскбумпром» и ММБ провели благотворительную акцию по поддержке детских домов и социальных приютов Прикамья — «Эстафета добра». Было вручено множество подарков — аудио- и видеоаппаратура, телевизоры и т. д. Пуксибской коррекционной общеобразовательной школе-интернату подарен грузопассажирский микроавтобус «ГАЗель». Акция приурочена к десятилетию сотрудничества «Соликамскбумпром» и ММБ.

25 августа — ММБ получил награду «Elite Quality Recognition Award» от банка J.P.Morgan Chase, которая вручается за лучший уровень автоматизации обработки платёжных поручений. Более 99% платежей клиентов ММБ проходят в автоматическом режиме, что позволяет быстро и эффективно обслуживать расчёты в долларах США. Лучшие банки определя-

ются среди 4500 банков — корреспондентов J.P. Morgan Chase по всему миру. ММБ уже второй год становится призёром престижного конкурса.

10 сентября — Сформирован синдикат андеррайтеров по размещению выпуска облигаций Республики Башкортостан. В состав синдиката вошёл ММБ.

20 сентября — ММБ приступил к выпуску prepaid-банковских карт Visa Travel и Visa Gift международной платёжной системы Visa International.

21 сентября — ММБ предложил физическим лицам целевые кредиты под залог находящейся в их собственности квартиры на следующие нужды: покупку недвижимости на первичном или вторичном рынке, строительство или покупку загородного дома, покупку земельного участка и ремонт жилой недвижимости. ММБ предлагает кредиты на срок до 10 лет в размере от 25 тыс. долл. до 400 тыс. долл.

23 сентября — ММБ, Bayerische Hypo- und Vereinsbank и Eurobank предоставили ОАО «Сильвинит» (минеральные удобрения) синдицированный кредит на 30 млн долл.

23 сентября — ММБ решил увеличить уставный капитал на 3 млрд руб. В результате допэмиссии основной капитал банка превысит 9,5 млрд руб. (около 320 млн долл.) После увеличения капитала основным акционером станет Bayerische Hypo- und Vereinsbank (Германия), его доля увеличится до 52,88%.

Как отметил председатель совета директоров ММБ Петер Кёлле, миноритарные акционеры ММБ продадут свои доли. В частности, Сбербанк продаст 2,12 проц. акций ММБ.

П. Кёлле сообщил, что привилегированные акции будут распределены в равных долях между Евробанком и ЕБРР. По его словам, было принято решение, что стратегические акционеры ММБ будут совместно вести бизнес.

П. Кёлле также рассказал, что дополнительный капитал позволит ММБ значительно увеличить объёмы кредитования корпоративных клиентов, ускорить развитие региональной сети, а также расширить спектр розничного бизнеса.

Финмаркет (Москва). — 24.09.2004.

24 сентября — Hypo- und Vereinsbank (HVB) сообщил о приобретении контрольного пакета акций ММБ. HVB увеличил свою долю с 43,4% до 52,85%, приобретя заново эмитированные акции ММБ за 50–60 млн евро.

28 сентября — Fitch поместило долгосрочный рейтинг ММБ ВВ– в список Rating Watch с пометкой «позитивный» в связи с тем, что Bayerische Hypo- und Vereinsbank Group (HVB) и Nordea Bank Finland намерены увеличить свои доли владения в банке.

11 октября — Fitch повысило индивидуальный рейтинг ММБ с «D» до «C/D», что «отражает улучшение показателей прибыльности банка, а также постепенное увеличение клиентской базы».

Октябрь — Ростовское представительство ММБ учредило три именные стипендии для местных студентов. Руководство представительства ММБ предложило студентам экономического факультета Ростовского госуниверситета на выбор семь тем, успешная работа над которыми позволит стать победителями учреждённого банком конкурса. Приз — ежемесячная стипендия в размере 2500 руб.

14 октября — ММБ и Eurobank организовали для космического научно-производственного центра им. М.В. Хруничева синдицированный кредит на 40 млн долл.

21 октября — В Челябинске состоялось открытие филиала ММБ, который стал первым коммерческим банком с иностранным капиталом, открывающим полноформатный филиал в этом регионе.

15 ноября — Начало действовать партнёрское соглашение ММБ и ЗАО «Агентство «ТАУЭР» по программе выдачи кредитов физическим лицам на покупку жилья на вторичном рынке под залог недвижимого имущества.

16 ноября — ММБ объявил о начале внедрении новой АБС Flex-CUBE компании i-flex Solutions как наиболее соответствующей потребностям своей операционной деятельности.

2 декабря — «ПО «Кристалл» (крупнейшая алмазообрабатывающая компания России, Смоленск) подписало соглашение о предоставлении среднесрочного синдицированного кредита на 30 млн долл. с НВБ и ММБ.

8 декабря — ММБ открыл представительства в Новосибирске.

Клиентами ММБ в Новосибирске уже являются несколько десятков компаний: «Новосибирский жировой комбинат», группа компаний «Белон», «Харменс». <...>как отметил глава представительства Андрей Леменчук, «планируется предлагать кредиты на срок до 5–7 лет. Ставка в долларах будет состоять из одной цифры. В будущем году ММБ планирует открыть в Новосибирске филиал и приступить к работе с частными лицами.

Юлия Данилова, Наталия Барсукова.
Коротко. // Континент Сибирь (Новосибирск).— 10.12.2004.

9 декабря — Открылось представительство ММБ в Омске.

Для банка представляет интерес тот факт, что в регионе успешно развиваются предприятия химического и нефтехимического комплекса, машиностроения и сельского хозяйства. Услуги ММБ ориентированы на самый широкий спектр корпоративных клиентов всех отраслей промышленности.

Финмаркет (Москва). — 09.12.2004.

15 декабря — НОМОС-Банк и 18 банков подписал соглашение о предоставлении НОМОС-Банку синдицированного кредита в размере 100 млн долл. для финансирования российских золотодобывающих предприятий. В число кредиторов вошёл и ММБ.

15 декабря — Комитет банковского надзора ЦБ принял положительное решение об участии в системе страхования вкладов очередных 46 банков. В их числе ММБ.

17 декабря — ММБ начинает выдавать населению кредиты в рублях на приобретение квартир на вторичном рынке в Москве и Санкт-Петербурге на срок до 15 лет в размере от 0,5 млн руб. до 10 млн руб. Ранее банк выдавал такие кредиты только в долларах.

21 декабря — S&P повысило кредитный рейтинг ММБ с В+ до ВВ-, что отражает улучшение диверсификации финансовой базы и кредитного портфеля ММБ, устойчивый рост бизнеса и улучшение показателей финансовой деятельности, ожидаемое увеличение капитала и возможность более значительной финансовой поддержки ММБ со стороны его владельцев в результате изменения структуры собственности банка.

24 декабря — Открыто (первое после объединения с БАКАР) отделение ММБ «Хамовники» на Комсомольском проспекте в Москве, которое обслуживает только физических лиц.

Декабрь — Декабрь — в подмосковном городе Воскресенске немецкая компания «Эрисманн» открыла фабрику по производству обоев. Объём инвестиций составил 10 млн евро. Проект профинансирован немецким государственным банком DEG, ММБ, а также из собственных средств компании.

Составы совета директоров и правления не изменились.

2005 год

1 января — Журнал «Профиль» опубликовал список крупнейших банков на 1 января 2004 г. по размеру чистых активов. ММБ на 8-й позиции (101 млрд руб.).

Январь — ММБ учредил новую стипендию в Пермском государственном университете по итогам конкурса студентов экономического факультета.

<...> банк будет им в течение года ежемесячно выплачивать 2300 руб. (Для сравнения: зарплата ассистента вуза сегодня примерно такая же).

<...> Стипендиальные программы ММБ развиваются и в других регионах России, где представлен банк, например, в Екатеринбурге и Челябинске. Размер ежемесячных выплат везде одинаковый.

Инна Скряпниченко.

Банк выбирает талантливых. // Новый компаньон (Пермь). — 25.01.2005.

27 января — ММБ открыл филиал в Ростове-на-Дону. Клиентами созданного два года назад представительства ММБ в Ростове-на-Дону стали более трёх десятков крупных и средних предприятий области, среди которых: «Астон», «Атлантис-Пак», «БКМПО», «Глория Джинс», «Инпром», «Красный Котельщик», «Роствертол», «Стройфарфор», «ТАГАЗ», «ТАГМЕТ», «Эмпилс», «Юг Руси». Портфель кредитов, предоставленных предприятиям области, на середину января 2005 года составил 110 млн долл.

...председателя совета директоров ММБ Петера Кёлле принял губернатор Ростовской области Владимир Чуб. Господин Кёлле назвал перспективным встречное предложение Владимира Чуба о развитии сотрудничества в сфере ипотечного и автокредитования.

Диана Дадашева.

ММБ пообещал заняться ипотекой. // Коммерсантъ — Юг России (Ростов-на-Дону). — 28.01.2005.

31 января — ММБ открыл в Москве отделение «Перспектив Мир», которое предоставляет полный перечень банковских услуг юридическим и физическим лицам,

Январь — ММБ предоставил кредит «Салаватстекло» на сумму 23,4 млн евро.

11 февраля — Состоялась встреча руководства компании «Гейдельберг СНГ», ММБ и «ММБ-Лизинг», итогом которой стало подписание соглашения о сотрудничестве. С 2002 года в рамках сотрудничества двух компаний были реализованы совместные проекты по финансированию поставок полиграфического оборудования на общую сумму около 30 млн долл. предприятиям в Москве, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Краснодаре, Новосибирске и других регионах.

18 февраля — ТрансКредитБанк получил кредит от синдиката 16 европейских банков на 50 млн долл. Участником синдикации стал и ММБ. Привлечённые средства использованы для финансирования внешнеторговых проектов клиентов ТрансКредитБанка.

Февраль — Петербургский филиал ММБ установил банкоматы во всех шести торговых комплексах «Лента».

3 марта — На ММБВ произошло размещение выпуска облигаций ОАО «Северо-Западный Телеком». Размещение проведено синдикатом ведущих российских банков и компаний. В синдикат вошёл ММБ.

Март — ММБ стал выдавать потребительские кредиты без залога всем желающим. До этого — только сотрудникам компаний, находящихся в банке на зарплатном обслуживании. Размер кредита — до 12 тыс. долл./336 тыс. руб., срок до трёх лет.

16 марта — НВБ открыл ММБ долгосрочную кредитную линию на 100 млн долл., что позволило ММБ расширить возможности по финансированию лизинговых операций, коммерческой недвижимости и ипо-

теки и предложить клиентам финансирование на срок 10 и более лет без увеличения рисков фондирования банка.

24 марта — Банк России зарегистрировал эмиссию привилегированных и обыкновенных акций ММБ. Таким образом, банк увеличил уставный капитал с 2,1 млрд руб. до около 5 млрд руб. После завершения увеличения уставного капитала ММБ доля Bayerische Hypo- und Vereinsbank увеличилась до 52,88 %, Nordea Bank Finland Plc. — 26,44 %, BCEN-Eurobank — 15,88 %, EBRD — 4,81 %.

1 апреля — Активы ММБ по МСФО составляют 3,8 млрд долл.; капитал 286,1 млн долл.; кредитный портфель 2 млрд долл.; счета и депозиты клиентов 2,7 млрд долл. Клиентура: свыше 88 тыс. физических и 6 тыс. юридических лиц.

13 апреля — «Российский банк развития» привлёк кредит в объёме 50 млн долл. от синдиката 23 банков из 11 стран мира, в том числе ММБ.

18 апреля — Международный Московский Банк открыл представительство в Волгограде.

22 апреля — 22 апреля — Банк «Русский Стандарт» привлёк от ММБ 1,255 млрд руб. В рамках синдицированного кредита на 18 месяцев по ставке 9,5 % годовых.

До сих пор российские банки не сужали своим коллегам-соотечественникам в рамках синдикаций. Это новаторство», — признает начальник управления финансовых рынков МДМ-банка Виктор Жидков. Не вспомнил о подобных сделках и зампред правления Росбанка Герман Алиев. Было и ещё одно новшество — свои обязательства «Русский стандарт» обеспечил поступающими платежами по уже выданным потребкредитам.

Василий Кудинов, Евгения Ватаманюк.
Занял на родине. // Ведомости. — 25.04.2005.

26 апреля — Открыто представительство ММБ в Саратове.

23 мая — Международный Московский Банк представил новую ипотечную программу.

...Банк стал выдавать кредиты в прошлом году, а первые шаги к экспансии в нём сделал совсем недавно. В марте он приобрёл часть кредитного портфеля Городского ипотечного банка на 5 млн долл. и перевёл на себя его клиентов...

По словам члена правления ММБ Дмитрия Мохначёва, к 2009 году менеджмент планирует увеличить кредитный портфель <всего Банка> до 5–6 млрд долл., при этом доля потребительских кредитов в нём должна составить до 20 %. <...> на ипотеку в этом портфеле должно приходиться 35 %, то есть не менее 350 млн долл.

<...> Сам факт выхода ММБ на рынок массовой ипотеки свидетельствует о том, что даже наиболее консервативные банки пересмотрели свои

оценки этого сегмента. Это означает, что число кредитных организаций, присутствующих в нём, уже в этом году может вырасти на порядок.

Юрий Веретенников.

ММБ шагнул на ипотечный рынок. // Время новостей. — 24.05.2005.

26 мая — Wall Street Journal сообщила о намерении UniCredito купить HVB Group. По данным газеты, итальянский банк готов предложить за долю в HVB 16 млрд евро.

Банк Unicredito является крупнейшим итальянским банком: его активы по итогам 2004 года составляли €265,85 млрд, а рыночная капитализация — более €28 млрд. HVB является вторым банком Германии: по итогам 2004 года его активы достигли €467,4 млрд, а рыночная капитализация — €14,77 млрд. <...>

Европейские банки вынуждены объединяться, чтобы выдержать конкуренцию со стороны крупнейших банков Азии и США. И одну из ключевых ролей в процессе интеграции европейской банковской системы играют итальянские банки. <...> Слияние Unicredito и HVB имеет шансы стать крупнейшим в европейской банковской истории <...> Эта сделка приведёт к созданию 14-го по величине европейского банка и объединит деятельность обоих банков в странах Восточной Европы, где они имеют серьёзные позиции. Затронет этот процесс и Россию. В результате сменит основного акционера Международный Московский Банк, на 47,4% принадлежащий HVB.

<...> в прошлом году топ-менеджеры итальянского банка провели ряд встреч с руководством и акционерами российских банков, обсуждая вопросы стратегического партнёрства. Не исключено, что теперь таким партнёром может стать ММБ.

Иван Гордеев.

UniCredito нашёл выход в Россию. // Время новостей. — 30.05.2005.

UniCredito <...> инвестирует в основном в экономики новых членов Евросоюза. Под контролем итальянцев уже находятся крупнейшие банки Болгарии, Хорватии, Чехии, Польши, Словакии и Румынии, а также Турции.

Юлия Говорун.

Большой банк. // Газета. — 30.05.2005.

UniCredito и HVB наняли консультантов, которые изучают возможность слияния.

<...> Зоной общего интереса для обоих банков является Восточная Европа. Более 2000 отделений немецкого банка работают в Германии и Австрии,

а также в Эстонии, Латвии, Литве, на Украине, а в России НВВ владеет контрольным пакетом акций Международного Московского Банка. НВВ также принадлежит 77% акций венского Bank Austria Creditanstalt, присутствующего в странах Восточной Европы, в том числе в России. <...> (Использованы материалы WSJ.)

Татьяна Бочкарева.
Мегасделка в Европе. // Ведомости. — 30.05.2005.

27 мая — Fitch повысило долгосрочный рейтинг ММБ с ВВ– до ВВ.

30 мая — ММБ увеличил уставный капитал на 3 млрд руб., доведя общую сумму основного капитала до 11 млрд руб. (400 млн долл.) путём дополнительного выпуска акций.

<...> кредитный портфель ММБ составляет более 2 млрд долл. До конца 2005 г. он должен увеличиться на 500 млн долл. В дальнейшем продолжится процесс преобразования региональных представительств в <...> филиалы, оказывающие весь спектр банковских услуг физическим и юридическим лицам. В текущем году банк <...> планирует открыть девять отделений в Москве и три в Санкт-Петербурге. Банк намерен к 2009 г. удвоить свои совокупные активы, доведя их сумму до 10 млрд долл., и занять 5% рынка розничного кредитования.

Международный Московский Банк завершил допэмиссию акций. // РосБизнесКонсалтинг. — 30.05.2005.

30 мая — «Экспериментальный кондитерско-булочный комбинат «Звездный» (Москва) привлёк кредит ММБ в размере 295 млн руб.

Июнь — ММБ предоставил ЗАО «Совмортранс» кредит на 7 млн долл.

12 июня — Спикер правления Группы НВВ, Дитер Рампль и глава Группы UniCredit, Алессандро Профумо, выступили с заявлением об объединении к октябрю возглавляемых ими банковских групп. Сумма сделки — 15,4 млрд евро.

Объединённый НВВ-UniCredito с капитализацией 20 млрд евро и оборотом 840 млрд евро в год займёт восьмое место в европейском банковском рейтинге (сразу же после Deutsche Bank).

Глава НВВ Дитер Рампль <...> заявил, что теперь открыт путь к формированию «истинно европейского банка».

Юрий Шпаков.
«Континентальное» слияние. // Время новостей. — 14.06.2005.

На отечественный банковский рынок выходит новый игрок — итальянская группа Unicredito приобретает баварский НВВ, являющийся основ-

ным владельцем ММБ. Таким образом, итальянцы получают, наконец, доступ на российскую площадку, стратегический интерес к которой проявляли давно — в своё время даже обсуждалась возможность покупки UniCredito у холдинга «Интеррос» мощного Росбанка.

Материалы подготовила Инесса Паперная. Приключения итальянцев. // Профиль. — 20.06.2005.

28 июня — Состоялось размещение выпуска облигаций «АвтоВАЗ» общей номинальной стоимостью 5 млрд руб. ММБ был ведущим андеррайтером размещения.

30 июня — Россельхозбанк подписал договор о предоставлении ему синдицированного кредита на сумму 2,1 млрд руб. ММБ выступал ведущим менеджером кредита.

Июль — Холдинг «Белая дача» решил всерьёз взяться за развитие российского рынка фасованных салатных смесей. Холдинг приступил к строительству в подмосковных Котельниках завода по производству салатных смесей под брендом «Белая дача». Для строительства завода привлечён семилетний кредит ММБ на 8 млн долл.

13 июля — ММБ для предприятий малого и среднего бизнеса предлагает новую услугу: кредит на пополнение оборотных средств, выдаваемый по упрощённой схеме на сумму до 250 тыс. долл. или её эквивалент в рублях или евро.

17 августа — Опубликовано положение ЦБ РФ, согласно которому российские банки могут привлекать кредиты ЦБ под залог ценных бумаг 15 предприятий. Обеспечением по кредиту будут выступать обязательства 7 ведущих отечественных корпораций и поручительства 8 банков, <...> в том числе, ММБ.

22 августа — ММБ выделил «Фармстандарт-УфаВИТА» кредит на 313 млн руб.

29 августа — Международный Московский Банк объявил о том, что планирует разместить рублёвые облигации на 3 млрд. руб. Проспект эмиссии второго выпуска облигаций направлен на регистрацию в ЦБ РФ. Срок обращения облигаций — 3 года. В планах банка было привлечь субординированный кредит на сумму около 30 млн долл.

8 сентября — ММБ предоставил кредит на 20 млн долл. ОАО «Салаватнефтеоргсинтез» для модернизации действующих производственных мощностей и строительства новых производств на основе современных, экологически чистых технологий.

Сентябрь — ММБ выделил 1 млн руб. на восстановление храма Успения Пресвятой Богородицы, входящего в состав архитектурного комплекса Соловецкого монастыря.

6 октября — в Перми открылся филиал ММБ.

«Пермь была первым городом в России, с него началось строительство региональной сети банка. Мы рассматриваем этот регион как крайне пер-

спективный и полагаем, что преобразование представительства в филиал принесёт пользу не только бизнесу ММБ, но и экономике Пермской области, а в будущем и Пермского края», — уверен председатель правления ММБ Илкка Салонен. Руководство филиала намерено предоставить своим клиентам новые услуги: автокредитование, ипотечные и потребительские кредиты, кредиты для малого и среднего бизнеса.

Сергей Карпов.
ММБ — партнёр по жизни. // Business class (Пермь). — 10.10.2005.

За четыре года работы представительству<...> клиентами банка стали более 50-ти крупных и средних предприятий: «Соликамскбумпром», «Сильвинит», «Уралкалий», «Метафракс», «ВСМПО-АВИСМА», «Минеральные удобрения», «Мотовилихинские заводы», НПО «Искра», «Искра-Турбогаз», «Новогор-Прикамье», Лысьвенский металлургический завод, «Сдобри», «Перммолоко», Кунгурский мясокомбинат и др. На начало октября 2005 года кредитный портфель составил около 3 млрд руб.

Главное — быть полезным своим клиентам. // Новый компаньон (Пермь). — 11.10.2005.

13 октября — Русская медная компания получила синдицированный кредит на 100 млн долл. В синдикате банков — HVB, Eurobank и ММБ.

20 октября — Открыт филиал ММБ в Краснодаре. Он создан на базе представительства, которое функционирует с декабря 2002 года. Краснодар стал шестым российским регионом, где работают подразделения банка.

За два с половиной года работы в Краснодарском крае <...> корпоративными клиентами <ММБ> стали более 50 ведущих предприятий региона: «Новоросметалл», «Кубаньэнерго», «Мясокомбинат Тихорецкий», «Тандер» (сеть магазинов «Магнит»), «Кореновский молочно консервный комбинат» и группа компаний «Трансазия». В экономику края было инвестировано более 55 млн. долл.

Известный банк открыл в Краснодаре свой филиал. // Коммерсантъ — Юг России (Ростов-на-Дону). — 25.10.2005.

28 октября — Fitch повысило долгосрочный кредитный рейтинг ММБ в тностранной валюте с ВВ до ВВВ, а краткосрочный — с В до F3. ММБ также присвоен долгосрочный кредитный рейтинг ВВВ+ по обязательствам в национальной валюте.

Повышение рейтинга до инвестиционной категории связано с успешным поглощением банком UniCredito Italiano немецкого HVB, владеющего 43 % акций ММБ. Решение <...> было принято исходя из более высоких

рейтингов итальянского банка. В то же время повышение долгосрочного кредитного рейтинга ММБ по обязательствам в иностранной валюте было ограничено потолком для этого значения в России на уровне ВВВ.

Fitch повысило долгосрочный кредитный рейтинг ММБ. // РосБизнесКонсалтинг. — 28.10.2005.

7 ноября — S&P повысило кредитный рейтинг контрагента ММБ с ВВ– до ВВ.

8 ноября — ММБ заключил соглашение со своим главным акционером НВВ о кредитной линии от НВВ в размере 200 млн долл. сроком до пяти лет. Привлечённые средства ММБ направил на увеличение возможности по рефинансированию и расширение кредитного портфеля, в частности, для предоставления клиентам среднесрочного кредитования.

Ноябрь — «Комстар — Объединённые ТелеСистемы» получил от синдиката банков (в том числе ММБ) кредит на 65 млн долл.

22 декабря — На учёном совете Архангельского ГТУ подведены итоги конкурса студенческих научных работ, реализуемого совместно с ММБ. Победитель выиграл ежемесячную стипендию от ММБ в размере 2500 руб.

Составы совета директоров и правления не изменились.

2006 год

Январь — Американский журнал Global Finance назвал ММБ лучшим банком России в сфере торгового финансирования на 2006 год (Best Trade Finance Bank in Russia 2006). Критерии при выборе победителей включали в себя общий объём операций, их глобальный масштаб, уровень клиентского обслуживания, конкурентоспособность ценовых условий и инновационные технологии.

Январь — На средства ММБ для клиники в Перми приобретена диагностическая система «Астрокард» — редкое для больниц региона кардиологическое оборудование.

29 января — Вероятно, банк Nordea расстанется со своим пакетом в ММБ.

Состав акционеров старейшего российского банка с иностранным участием — ММБ — может кардинально измениться. <...> О том, что Nordea рассматривает возможность продажи 26-процентного пакета акций, заявил <...> глава этого банка Ларс Нордстрем. Он не исключил и другой вариант — возможность выкупа остальных акций ММБ, большую часть которых (53%) контролирует немецкий банк НВВ. <...>

Елена Хуторных.

Nordea не хочет быть портфельным инвестором ММБ. // Бизнес (Москва). — 31.01.2006.

17 февраля — ММБ стал одним из соандеррайтеров выпуска облигаций «Россельхозбанк» номинальной стоимостью 7 млрд руб.

20 февраля — ММБ стал одним из соандеррайтеров выпуска облигаций ОАО «Трубная металлургическая компания» номинальной стоимостью 5 млрд руб.

22 февраля — ММБ вместе с АБН АМРО Банк А.О. и ЗАО ИНГ Банк (Евразия) участвует в кредите ОАО «Комстар — Объединённые ТелеСистемы» на 150 млн долл.

22 февраля — ММБ в составе синдиката 19 западных банков участвует в кредите ТрансКредитБанку на 100 млн долл.

27 марта — ММБ предоставляет кредит компании «Соликамскбумпром» 1,448 млрд руб. (в инвалюте) на 7 лет на покупку оборудования.

3 апреля — Компания «Ланит» завершила проект внедрения ERP-системы Microsoft Business Solutions-Ахapta в ММБ. Проведена автоматизация учёта хозяйственных операций и основных средств, контроля использования бюджета, налогового учёта и формирования отчётности. Кроме того, Ахapta была интегрирована с существующими информационными системами, включая систему бюджетного планирования Hyperion Planning, которая ранее была внедрена также при участии консультантов «Ланит».

4 апреля — ММБ выступил организатором синдиката 11 банков для выделения кредита Абсолют-банк на 1,9 млрд руб.

5 апреля — ММБ стал одним из соорганизаторов выпуска облигационного займа банка «Зенит» в объёме 2 млрд руб.

17 апреля — ММБ и «Автофрамос» (официальный представитель Renault в России) совместно с RCI Banque (официальный банк альянса Renault-Nissan) запустил программу по предоставлению кредитов на приобретение новых автомобилей Renault — «Renault Credit» во всех регионах присутствия ММБ. Минимальная процентная ставка была равна 7,9% годовых в долларах и евро или 8,8% — в рублях.

21 апреля — ММБ стал одним из соандеррайтеров выпуска облигаций Республики Саха (Якутия) на сумму 2,5 млрд руб.

21 апреля — ММБ открыл филиал в Самаре.

25 апреля — ММБ и ВТБ выступили организаторами синдицированного кредита в размере 600 млн руб. для ЛОКО-Банка.

1 мая — ММБ начал предоставлять микрокредиты для предприятий малого и среднего бизнеса во всех регионах, где открыт филиал ММБ. Ранее данный вид кредита был доступен только предприятиям Москвы и Санкт-Петербурга.

12 мая — В Совет директоров «ФБ ММВБ» вошёл генеральный управляющий, начальника управления финансовых рынков ММБ А.А. Юматов. ММБ оставался вторым (после ЦБ РФ) по размеру акционером биржи (12,299%).

Май — ММБ запустил программу рефинансирования ипотечных кредитов, полученных в других банках.

Середина мая — Объем автокредитов, выданных ММБ за время действия программы автокредитования (с декабря 2001 года), превысил 500 млн долл. (более 32 тыс. кредитов). За прошедший период ММБ ежегодно более чем удваивал продажи.

Май — Филиал ММБ в Перми выделил средства некоммерческой организации «Комплекс по сохранению историко-культурного наследия» в рамках реализации плана реставрации и восстановления архитектурных памятников Чердынского района (Пермский край). На восстановление разрушенной в 1930-е годы часовни убиенных направлено 150 тыс. руб.

Май — ММБ и компания «Ниссан Мотор РУС» (российское представительство японской компании Nissan) в рамках программы «Nissan Finance» предлагают кредиты на приобретение автомобилей марок Micra, Primera, X-Trail и Pathfinder по ставке от 2,9%.

Конец мая — Состоялась 9-я церемония вручения национальной премии Финансового пресс-клуба России «Золотой диплом–2006». ММБ признан победителем в номинации «Иностранная компания, работающая в России».

1 июня — ММБ предлагает кредитные карты с льготным периодом до 50 дней.

1 июня — ММБ в рамках программы «Renault Credit» предложил займы на приобретение Renault Logan по ставке от 1,6% в рублях и долларах.

2 июня — Руководитель финского финансового концерна Nordea Ларс Нордстрем заявил, что они планируют до конца года осуществить покупку российского банка для расширения своей деятельности в России и ведут поиск подходящего банка.

<...> Одновременно Nordea намерена отказаться от своей доли в ММБ», — сказал Л.Нордстрем. По его словам, <...> Nordea вполне доволен участием в ММБ, однако намерен развивать собственную деятельность через принадлежащий ему банк.

Прайм-ТАСС (Москва). — 02.06.2006.

6 июня — ММБ открыл 16-е отделение в Москве.

ММБ планирует открыть до конца 2006 г. ещё около 10-ти отделений. В настоящее время ММБ имеет 16 отделений в Москве, 4 — в Санкт-Петербурге, филиалы в Челябинске, Ростове-на-Дону, Воронеже, Краснодаре, Самаре и Перми, а также 10 представительств в различных регионах России.

Международный Московский Банк открыл 16-е отделение в Москве — «Ломоносовский проспект». // Прайм-ТАСС (Москва). — 06.06.2006.

7 июня — ММБ стал одним из соандеррайтеров облигационных займов «Дальсвязь» суммарным объёмом 3,5 млрд руб.

9 июня — ММБ стал одним из организаторов выпуска облигационного займа «Сибкадембанк» объёмом 3 млрд руб.

20 июня — ММБ стал одним из андеррайтеров выпуска облигаций НОМОС-банка общей номинальной стоимостью 3 млрд руб.

20 июня — НВВ приобретает у Nordea Bank Finland Plc 26,44 % акций ЗАО ММБ, увеличив свою долю в ММБ с 52,9% до 79,3% голосующих акций.

Остальные 20,7% голосующих акций ММБ принадлежат Коммерческому банку для Северной Европы (Banque Commerciale pour l'Europe du Nord) (15,9%) и Европейскому банку реконструкции и развития (4,8%).

РИА «Новости». — 21.06.2006.

По мнению аналитиков, в самом ММБ уже в ближайшее время могут произойти значительные перемены: в связи с консолидацией пакета новый акционер может рассмотреть вопрос о переименовании старейшего российского банка. В самом ММБ возможный ребрендинг пока комментируют осторожно. <...>

По мнению Михаила Матовникова, ребрендинг пойдет банку на пользу: «Будучи иностранным банком, у него совершенно российский бренд, который не позволяет в полной мере использовать статус иностранного банка». А по мнению аналитика ИК «Брокеркредитсервис» Дениса Мухина, использование бренда материнской структуры сделало бы банк более привлекательным для его клиентов. «Если бренд ММБ у потребителя особых эмоций не вызовет, то UniCredit ассоциируется с европейским технологичным банком».

Александр Потапов, Игорь Моисеев.

ММБ стал итальянским. // Коммерсантъ Нижний Новгород (Нижний Новгород). — 21.06.2006.

...НВВ заплатит за пакет ММБ \$395 млн, что соответствует стоимости всего банка примерно в \$1,7 млрд. Таким образом, контролирующий акционер оценил ММБ с коэффициентом 3,5 к капиталу по МСФО (\$477,2 млн на начало года). По мнению аналитиков, банк оценили адекватно.

Председатель правления ММБ Илкка Салонен говорит, что стратегия банка после сделки не изменится: «Она уже разработана и утверждена». Правда, топ-менеджменту непросто расставаться с финским миноритарием. «Nordea была одним из учредителей ММБ, можно сказать, мы расстаёмся с одним из своих родителей. Эмоционально это тяжёлый момент», — вздыхает Салонен.

Елена Хуторных.

Финны покинули ММБ. // Бизнес (Москва). — 21.06.2006.

Июнь — Комбинат «Уральская сталь», входящий в холдинг «Металлоинвест», подписал кредитное соглашение с НВБ на 110 млн евро сроком на 10 лет для поставки оборудования SMS Demag и СМІ для проведения масштабной реконструкции ОАО «Уральская сталь». Данная сделка стала первым практическим шагом достигнутого в 2005 году соглашения о стратегическом сотрудничестве и партнёрстве между холдингом «Металлоинвест» и ММБ, который, представляя интересы НВБ в России, выступил соорганизатором контракта.

По словам генерального директора ОАО «Уральская сталь» Назима Эфендиева по поводу подписанного соглашения: «Данный контракт уникален для российского металлургического рынка». Финансирование проекта является крупнейшей сделкой с привлечением экспортных кредитных агентств для сектора черной металлургии России с 1998 г.

«Уральская сталь» привлекла 110 млн евро на реконструкцию производства. // Уральский рынок металлов (Екатеринбург). — 21.06.2006.

26 июня — Fitch присвоило ММБ рейтинг дефолта эмитента (РДЭ) в иностранной валюте «ВВВ» со стабильным прогнозом.

27 июня — ММБ предоставил ОАО «Ковдорский ГОК» кредит на 50 млн долл.

29 июня — На годовом собрании акционеров ММБ новым членом совета директоров избран Хельмут Бернкопф. Председателем совета директоров избран Петер Кёлле (НВБ), его заместителем — Ханну Халтунен (Nordea).

Уставный капитал ММБ равнялся 5,1 млрд руб. 19,8% акций принадлежит ВТБ (в том числе 15,9% голосующих). Этот пакет ВТБ оценил в 146 млн долл. Ранее А.Л. Костин заявлял, что ВТБ придерживается стратегии выхода из миноритарных пакетов в других банках.

7 июля — ММБ стал одним из организаторов синдицированного кредита для БИНбанка на 536 млн руб.

19 июля — ММБ — в составе синдиката по размещению облигаций ВТБ номинальной стоимостью 15 млрд руб.

27 июля — В связи с повышением странового потолка РФ с «ВВВ» до «ВВВ+» Fitch также повысило РДЭ ММБ в иностранной валюте до «ВВВ+».

<...> РДЭ, краткосрочные рейтинги и рейтинг поддержки ММБ отражают высокую вероятность получения поддержки со стороны его непрямого мажоритарного акционера UniCredito Italiano, но в то же время РДЭ банка в иностранной валюте по-прежнему ограничен страновым потолком РФ.

РИА «Новости». — 27.07.2006.

Конец июля — Нижегородское представительство ММБ выступило с инициативой о проведении конкурса научно-практических работ среди студентов университета в рамках стипендиальной программы, реализуемой ММБ в регионах своего присутствия.

3 августа — ЕБРР примет участие в подписке на акции ММБ. ЕБРР предоставит ММБ дополнительные финансовые источники, необходимые для выполнения среднесрочной стратегии банка, ориентированной на малый и средний бизнес и розницу. Средства также будут направлены на развитие сети филиалов ММБ. ММБ проведёт доэмиссию на 100 млн долл., в результате которой уставный капитал банка увеличится до 300 млн долл.

10 августа — ММБ предоставил коммунальному оператору «Новогор-Прикамье» кредит на 430 млн руб. на реализацию «Программы комплексного развития системы водоснабжения и водоотведения до 2025 года».

Август — Советы директоров итальянских Banca Intesa и Sanpaolo IMI одобрили план по слиянию кредитных организаций.

В европейском банковском секторе произошла перестановка сил. <...> Ранее миланский Banca Intesa и его «коллега» из Турина Sanpaolo IMI занимали соответственно второе и третье места на итальянской банковской арене. Объединение двух игроков приведёт к созданию крупнейшего банка Апеннинского полуострова. UniCredit, контролирующий в России ММБ и покупающий корпоративный бизнес инвестиционной группы «Атон», будет отеснен на вторую строчку. Рыночная капитализация нового банка оценивается в 60 млрд евро — вдвое дороже, чем российский Сбербанк.

Слияние по-итальянски. // Финанс. — 04.09.2006.

6 сентября — Вышло распоряжение Правительства Москвы № 1746-РП «Об использовании земельного участка по Бутиковскому пер., вл.17–19. Здесь ЮниКредит Банк будет вести строительство здания банка с подземной автостоянкой.

11 сентября — ММБ стал одним из ведущих организаторов синдицированного займа ряда иностранных банков для Московского кредитного банка на 53 млн долл.

12 сентября — ММБ стал одним из соорганизаторов кредита для Республики Саха (Якутия) в размере до 1,65 млрд руб.

12 сентября — ММБ включён в реестр паевых инвестиционных фондов в качестве агента по выдаче, погашению и обмену ПИФ «Ренессанс-Акции».

13 сентября — ММБ стал одним из организаторов выпуска рублёвых облигаций ЕБРР на сумму 7,5 млрд руб. Средства направлены на финансирование проектов ЕБРР в России.

ЕБРР разместил первый выпуск облигаций на 5 млрд руб. В мае 2005 года и второй (также на 5 млрд руб.) — в апреле 2006 года.

14 сентября — Акционеры одобрили увеличение уставного капитала ММБ на 2,6 млрд руб. Уставный капитал банка увеличен более чем в 1,5 раза и составил 7,8 млрд руб.

19 сентября — ММБ — участник синдиката по размещению облигаций ОАО «Мосэнерго» на 5 млрд руб.

20 сентября — ММБ — среди организаторов выпуска облигаций ЗАО «Нефтяная компания «Альянс» объёмом 3 млрд руб.

22 сентября — ММБ открыл филиал в Екатеринбурге на базе представительства, работающего в столице Урала с 2001 года. Свердловская область стала 8-м регионом России, где работают филиалы ММБ.

26 сентября — «Строймонтаж» (Санкт-Петербург) и Петербургский филиал ММБ ввели в действие совместную программу кредитования покупки жилья на первичном рынке. Кредиты предлагаются по низким процентным ставкам — от 9,9% годовых.

1 октября — Чистая прибыль ММБ в январе-сентябре 2006 года выросла на 51% — до 3,1 млрд руб. Активы в третьем квартале выросли на 184% по сравнению со вторым — до 227,1 млрд руб. Причиной роста активов стало «значительное увеличение объёмов долгосрочного кредитования корпоративных клиентов и физических лиц, а также вложений в ценные бумаги, операций обратного РЕПО.

10 октября — Fitch повысило РДЭ ММБ с «BBB+» до «A-». РДЭ банка сдерживается суверенным рейтингом России. Рейтинг поддержки банка изменен с «2» до «1».

10 октября — S&P повысило рейтинги контрагента ММБ с «BB/B» до «BBB-/A-3».

20 октября — Совет директоров Оптовой генерирующей компании — 6 (ОГК-6) утвердил Росбанк и ММБ в качестве организаторов выпусков облигаций компании. Планирует разместить в 2007 году два выпуска пятилетних облигаций на 8,2 млрд руб.

27 октября — ММБ предоставил администрации Ростова кредита на 708,6 млн руб. на строительство коммунальной инфраструктуры Левенцовского микрорайона города.

8 ноября — Банк Nordea и ОРГРЭСБанк подписали соглашение о покупке скандинавским банком 75,01% капитала «ОРГРЭСа» за 313,7 млн долл. Стратегия Nordea, получившего полный контроль над российским банком, — развитие розничного направления.

10 ноября — UniCredit сообщил, что большинство банков Центральной и Восточной Европы, входящие в группу UniCredit, будут работать под новым брендом — UniCredit Bank. Решение в отношении ММБ будет принято в ближайшее время. Группа представлена в 17 государствах Центральной и Восточной Европы, где работают порядка 3 тыс. подразделений. В настоящий момент группа реализует программу адаптации своей бренд-архитектуры под новые масштабы деятельности.

29 ноября — Председателем правления ММБ будет назначен Ю.В. Тверской. Глава ММБ Илкка Салонен переходит на другую работу. Участники рынка связывали его уход с выходом из состава акционеров ММБ банковской группы Nordea. Вакантное место зампреда правления банка занял Хельмут Бернкопф.

В самом ММБ намерение его председателя правления покинуть банк приняли с сожалением. «Илкка Салонен — это часть банка. В течение последних восьми лет мы работали вместе, решая всевозможные проблемы и до, и в период кризиса 1998 года, и в последние годы. Поэтому ликования и радости в связи с его уходом нет», — сказал РБК daily зампред правления банка Юрий Тверской.

«Илкка Салонен очень квалифицированный банкир. Думаю, его знания российской банковской системы и потенциал будут востребованы на российском рынке», — сказал РБК daily президент ассоциации региональных банков «Россия» Анатолий Аксаков.

Наталья Старостина.

Илкка Салонен покидает ММБ. // РБК daily. — 30.11.2006.

«Я уже не молод, и мне хотелось бы поднять ещё какой-нибудь проект», — сказал Салонен. «Когда я заключал контракт с ММБ, который заканчивается в 2008 г., уже тогда решил, что не буду больше его продлевать», — уверяет он.

«Летом была принята трёхлетняя стратегия развития ММБ, и я решил, что либо нужно уходить сейчас, либо оставаться в банке дольше, чем я запланировал, — продолжает Салонен. — После долгих мучений я сообщил акционерам, что решил покинуть банк». Своими планами Салонен делиться не стал. И отметил лишь, что останется в банковском бизнесе и продолжит работать в России.

На посту в ММБ Салонена заменит проработавший почти шесть лет его заместителем Юрий Тверской. А его первым заместителем станет Хельмут Бернкопф, работавший в Bank Austria Creditanstalt, «дочке» НВВ, с 1994 г.

«Салонен сделал ММБ первоклассным банком, входящим в число ведущих», — говорит предправления МДМ-банка Мишель Перирен. А председатель совета директоров Казкоммерцбанка Андрей Савельев называет Салонена «одним из сильнейших иностранных банкиров на российском рынке». Под его руководством ММБ стал одним из лидеров в области коммерческого и розничного банковского бизнеса, продолжает он, а особая его заслуга в том, что среди корпоративных клиентов ММБ много российских компаний.

Евгения Ватаманюк.

Перемены в ММБ. // Ведомости. — 30.11.2006

30 ноября — ММБ организовал синдицированный кредит в размере 1,5 млрд руб. для крупнейшего донской банка «Центр-инвест».

7 декабря — ММБ стал одним из ведущих организаторов синдицированного кредита на 100 млн долл. для ОАО «Горьковский автомобильный завод». (Нижний Новгород).

14 декабря — Совет директоров ММБ утвердил кандидатуру Ю.В. Тверского на пост председателя правления банка. Также совет директоров утвердил кандидатуру Хельмута Бернкопфа на пост зампреда правления ММБ. Теперь состав правления ММБ выглядел так: Ю.В. Тверской, Хельмут Бернкопф, И.В. Виноградова, И.А. Розинский, Э.А. Иссопов, Е.Ю. Ретюнский и А.А. Юматов.

20 декабря — UniCredit через своё подразделение Bank Austria Creditanstalt приобретает институциональный бизнес российской инвестиционной группы «Атон» за 424 млн долл. Интернет-брокер «Атон-Лайн», а также бизнес-блок по управлению активами, включая управляющую компанию «Атон-менеджмент», в сделку не вошли.

Декабрь — ММБ и компания DaimlerChrysler Financial Services Russia объявили о запуске специальной программы по предоставлению кредитов на приобретение новых легковых автомобилей концерна «DaimlerChrysler Group».

28 декабря — Bank Austria Creditanstalt, входящий в итальянскую финансовую группу UniCredit, купил 19,77 % акций ММБ за 395 млн долл. Пакет ранее принадлежал ВТБ. Доля UniCredit в ММБ выросла до 90,03 %. Bank Austria также заплатил ВТБ дополнительные 20,3 млн долл. за его долю в декабрьской допэмиссии ММБ.

Конец года — Активы ММБ за IV квартал 2006 года выросли на 20,88 % — до 274,5 млрд руб. Рост связан со значительным увеличением объёмов кредитования кредитных организаций, корпоративных клиентов и физических лиц, а также вложений в ценные бумаги торгового и инвестиционного портфелей, операций обратного РЕПО.

ММБ увеличил за 2006 год размер портфеля кредитов частным лицам в 2,5 раза до 852 млн долл. Доля автокредитов — около 68 %, ипотеки — 21 %. Количество частных клиентов выросло на 77 % — до 240 тыс.

В 2006 году ММБ расширил свою филиальную сеть: начали работу 12 новых допфигов в Москве и Санкт-Петербурге, открыты филиалы в Самаре и Екатеринбурге. Общее количество банкоматов превысило 300, в том числе около 50 — с функцией приёма наличных (cash-in). ММБ стал девятым крупнейшим банком России.

Состав совета директоров: Петер Кёлле (HVB), Ханну Халттунен (Nordea), Майдлингер (BACA), Патрик Делозьер (BCEN-Eurobank), Линдсей Форбс (ЕБРР), Томас Гросс (HVB), Йорген Хохольт (Nordea), Хельмут Бернкопф (BACA).

2007 год

11 января — Дочерний банк Внешторгбанка — ВТБ Банк Франция (ранее назывался — Коммерческий банк для Северной Европы BCEN-Eurobank) продал 5,47% акций ММБ банку Bank Austria Creditanstalt (BACA), входящему в UniCredit. Таким образом, российские государственные структуры, входившие в число учредителей ММБ с изначальной долей 40% акций, вышли из капитала банка. Основной акционер ММБ — итальянская группа UniCredit консолидировала акции банка на балансе своей дочерней организации, отвечающей за бизнес в Центральной и Восточной Европе, — BACA.

В результате приобретения ММБ мы становимся владельцами одного из крупнейших банков на весьма перспективном, обладающем высоким потенциалом финансовом рынке Центральной и Восточной Европы, — отметил исполнительный директор BACA Эрик Хампель, комментируя последнюю сделку.

Международный Московский Банк вошёл в состав одной из крупнейших финансовых групп Европы.
// Город N (Ростов-на-Дону).— 14.02.2007.

24 января — Группа компаний Renaissance Investment Management объявила о назначении на пост президента группы бывшего председателя правления ММБ Илкки Салонена. Он приступил к работе 1 февраля.

26 января — Совет директоров ММБ принял решение о назначении на пост председателя правления банка Ю.В. Тверского. Он вступил в должность с 1 февраля 2007 года на срок до 31 декабря 2009 года.

16 февраля — Е.Ю. Ретюнский назначен на должность члена правления ММБ. Он стал курировать корпоративный бизнес банка.

Февраль — По результатам исследования за 2006 год, проведенного журналом Global Custodian, депозитарий ММБ был удостоен наивысшего рейтинга со статусом «Best in Class» по всем видам продуктов и услуг.

22 февраля — Акционеры ММБ избрали новый состав совета директоров. В него вошли: Карло Марини и Елена Гоитини (оба — UniCredit), Хеннинг Гизеке (НВВ), Томас Гросс, Петер Кёлле, Вильгельм Хеметсбергер (все — BACA), Виктор Пастор (ЕБРР). Новым председателем совета избран Эриха Хампеля — исполнительный директор BACA, глава подразделения Центральная и Восточная Европа UniCredit Group. Хельмут Бернкопф (BACA) освобожден от обязанностей члена совета директоров и номинирован на должность заместителя председателя правления ММБ.

6 марта — ММБ стал соорганизатором выпуска облигаций ОАО «Лебедянский» на 1,5 млрд руб.

23 марта — ММБ стал соорганизатором выпуска облигаций ОГК-6 на 8,2 млрд руб..

28 марта — ММБ — в числе андеррайтеров выпуска облигаций ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» — дочерней компании ОАО «Компания «Сухой».

19 апреля — ММБ — соорганизатор выпуска облигаций «Мосмарт-Финанс» на 2 млрд руб.

Апрель — ММБ победил в номинации «Лучшая кредитная карта» по версии журнала «Финанс».

25 апреля — ММБ — соорганизатор выпуска Московских областных внутренних облигационных займов в объёме 16 млрд руб.

26 апреля — Совет директоров ФБ ММВБ вновь избрал А.И. Потемкина председателем совета директоров биржи. В составе совета член правления ММБ А.А. Юматов.

11 мая — Совет директоров ММБ принял решение о смене наименования на ЮниКредит Банк. Все сотрудники ММБ получили письмо, помеченное как конфиденциальное, с сообщением о скором переименовании банка.

15 июня — ММБ — соорганизатор синдицированного кредита для ЛОКО-Банка на 1 млрд руб.

20 июня — ЕБРР продал ВАСА 7,17% в капитале ММБ за 140,4 млн евро, а также оставшихся 2,79% за 30,8 млн евро. Общая сумма сделки составила 171,2 млн евро.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) впервые зафиксировал прибыль от инвестиций в российский банковский сектор. Он продаёт почти 10% в уставном капитале Международного Московского Банка за 171,2 млн евро. Полученный доход в 6,7 раза превышает объём средств, который ЕБРР инвестировал в капитал ММБ.

«Наша миссия в ММБ выполнена», — заявил директор группы бизнеса ЕБРР в финансовом секторе Керт Гейджер, отметив высокую капитализацию банка и реализацию им стратегических планов. <...>

Всего ЕБРР вложил в ММБ 25,65 млн евро. «<...> средняя годовая доходность этой инвестиции составляет 50%. Это неплохая инвестиция, так как с 2001 по 2006 год активы ММБ росли в среднем на 35% в год. ЕБРР также хорошо заработал и на том, что оказался последним миноритарием, вышедшим из капитала».

Елена Зубова.

ЕБРР неплохо заработал на инвестициях в ММБ. // РБК daily. — 21.06.2007.

«За семь лет участия в капитале ММБ мы выполнили все поставленные задачи, в том числе упрощение структуры акционеров, улучшение корпоративного управления», — заведующий секцией ЕБРР по связям со СМИ Ричард Уоллис.

Светлана Дементьева, Игорь Моисеев.

Международный Московский Банк стал итальянским на 100%. // Коммерсантъ. — 21.06.2007.

20 июня — ММБ — соорганизатор кредита 10 банков из России и других стран для белорусского ОАО «Белагропромбанк» на 1 млрд российских руб. Это — первый синдицированный кредит в рублях российских банков для финансового института СНГ.

21 июня — ММБ — соорганизатор кредита для ОАО «Краснодарский краевой инвестиционный банк» на 1 млрд руб.

25 июня — ЗАО «Синтерра» привлекло кредит ММБ на 1,5 млрд руб. Компании группы Synterra обладая собственной магистральной оптоволоконной сетью, контролировали около 45 % российского рынка услуг операторского доступа к сети Интернет.

Июль — ММБ за первое полугодие увеличил чистую прибыль на 67 % — до 3,3 млрд руб.

«ММБ растет более динамично, чем российский банковский сектор в целом. Достаточно сказать, что по итогам 2006 года ММБ показал доходность на капитал в размере 34,5 %, что выше показателя Сбербанка (31 %). Значительному росту прибыли и объемов бизнеса способствует ряд факторов. Во-первых, у банка есть средства акционеров — итальянской финансовой группы UniCredit. По итогам 2006 года ММБ увеличил свой розничный кредитный портфель на 150 %. Для сравнения: у похожего по масштабам бизнеса и структуре Райффайзенбанка объем розничных займов вырос на 60 %», — считает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко.

Екатерина Гуркина.

Заделы ММБ обернулись высоким ростом. // Business & Financial Markets (Москва).— 11.07.2007.

2 июля — ММБ среди участников синдиката 25 банков из 10 стран по кредитованию ОАО Банк «Санкт-Петербург» в размере 100 млн. долл.

12 июля — ММБ — один из организаторов выпуска облигаций ООО «Холдинговая компания «Домоцентр» (Новосибирск) на 1 млрд руб.

24 июля — ММБ предоставил ОАО «Детский мир-Центр» кредит на 30 млн долл.

24 июля — ММБ стал банком-агентом по распространению ПИФов УК «Тройка Диалог».

7 августа — ВАСА завершил сделку по приобретению институционального бизнеса инвест-группы «Атон».

14 августа — Группа UniCredit (представлена ММБ и ВАСА) предоставила «Северо-Западному Телекому» синдицированный кредит на сумму 100 млн долл.

28 августа — ВАСА и ММБ предоставили синдицированный срочный кредит на 118 млн долл. ОАО «Новороссийский морской торговый порт».

4 сентября — ММБ не будет выплачивать вознаграждения членам совета директоров за участие в заседаниях совета. Такое решение при-

нял его единственный акционер — ВАСА, входящий в банковскую группу UniCredit. Поскольку члены совета директоров ММБ все решения принимают только в рамках полномочий, установленных группой, то нет смысла оплачивать их участие в заседаниях совета.

27 сентября — ММБ открыл представительство в Белоруссии. Главой представительства ММБ в Белоруссии назначен С.А. Овсейчик, с 1999 по 2002 год бывший директором ЕБРР от России, Республики Беларусь и Таджикистана. Ранее он также возглавлял управление корпоративной клиентуры ММБ.

Октябрь — Группа UniCredit слилась с банком Capitalia, вторым по величине банком Италии. Сделка составила 21,8 млрд евро. В результате Группа ЮниКредит стала обладателем самой большой клиентской базой на европейском рынке финансовых услуг: Группа работала в 23 странах с более чем 40 млн клиентами в 9 тыс. отделениях.

8 октября — S&P повысило кредитные рейтинги контрагента ММБ с «ВВВ-/А-3» до «ВВВ/А-2», что «обусловлено устойчивостью коммерческих и финансовых показателей, а также расширением бизнеса ММБ». Учитываются и такие положительные факторы, как достаточно успешный процесс интеграции банка в группу UniCredit, что, в частности, касается приведения систем управления и риск-менеджмента банка в соответствие с практикой UniCredit».

18 октября — ММБ открыл филиал в Новосибирске — девятом регионе, где представлены филиалы ММБ.

Клиентами ММБ на сегодняшний день являются ведущие предприятия в сфере пищевой промышленности, металлургии, машиностроения, торговли, транспорта и полиграфии. <...> Объём кредитов, предоставленных <...> предприятиям региона <...> превысил 3 млрд руб. <...> Среди наиболее знаковых сделок, реализованных ММБ в Новосибирской области, можно назвать предоставление пятилетнего инвестиционного кредита на расширение аэровокзального комплекса аэропорта «Толмачево», являющегося одним из ключевых клиентов банка в регионе на сегодняшний день.

Международный Московский Банк открыл филиал в Новосибирске // Прайм-ТАСС . — 18.10.2007.

В регионе банк намерен вести политику активного выхода на рынок ритейла. <...> Глобальная цель банка — занять лидирующие позиции в розничном сегменте и вдвое увеличить объёмы корпоративного бизнеса в регионе.

ММБ открыл полноценный филиал. // Эпиграф (Новосибирск). — 27.11.2007.

18 октября — Ю.В. Тверской по собственному желанию уходит с поста председателя правления ММБ. Обязанности председателя временно возложены на Х. Бернкопфа.

...председатель совета директоров ММБ Эрих Хампель сказал: «Нам очень жаль, что Юрий Тверской покидает ММБ. Он работал в банке с 1989 г. и является одним из создателей истории успеха ММБ. Мы выражаем благодарность <...> за его огромный вклад в успешное развитие ММБ».

РосБизнесКонсалтинг (Москва). — 18.10.2007.

По словам начальника отдела общественных связей ММБ Сергея Левского, у акционеров нет претензий к деятельности Тверского. «Результаты, которых добился банк за то время, что его возглавлял Юрий Тверской, не просто хороши, они впечатляющи. Цифры говорят сами за себя», — сказал он Banki.ru, очевидно имея в виду обнародованные сегодня результаты деятельности ММБ за первое полугодие 2007 года. <...> доход банка <...> увеличился на 17,9% <...> до 4,444 млн руб. на 30 июня 2007 г. По этому показателю Россия занимает второе место среди 18 стран, курируемых Управлением по странам Центральной и Восточной Европы Группы ЮниКредит. Валовая прибыль банка составила 7,740 млн руб., что превысило результат за тот же период прошлого года более, чем на 23%.

Банки.ру (Москва). — 18.10.2007.

Октябрь — Прошла информация о том, что российские «дочки» UniCredit ММБ и ИГ «Атон» будут объединены в структуру MIB Russian UniCredit. Инвестиционный бизнес на рынке акций будет развиваться на базе приобретённого «Атона» в рамках инвестдивизиона с двойным брендом — UniCredit Aton.

Обновленный «Атон», по словам представителей UniCredit, будет работать в связке с ММБ. Инвестиционное подразделение сконцентрируется на работе с акциями, включая брокеридж, вывод эмитентов на фондовый рынок и аналитику, а также на консалтинге в сфере слияний и поглощений. У ММБ останется работа с денежным рынком, валютными долговыми инструментами. Итальянцы поделятся с «Атоном» наработками и технологиями, в частности в области структурных продуктов.

Рита Долженкова, Денис Литошик.
UniCredit ставит на местный бренд. // Business & Financial Markets (Москва). — 19.10.2007.

29 октября — Из ММБ ушёл генеральный управляющий по розничным продуктам и услугам А.В. Аксёнов, проработавший в банке 17 лет.

«В начале своей карьеры Алексей работал в <...> бэк-офисе. Но впоследствии стало очевидно, что это человек, хорошо подходящий именно для фронт-офиса, для работы с клиентами. Я убеждён, что он станет очень сильным звеном в команде банка, где будет работать», — говорит пре-

зидент «Ренессанс — управление инвестициями» Иллка Салонен, бывший председатель правления ММБ. «Алексей — сильный профессионал, он очень много сделал для роста розницы ММБ», — отмечает Екатерина Демыгина, руководившая розничным направлением во многих крупных банках и знакомая с Аксеновым лично.

Екатерина Гуркина.
ММБ теряет кадры. // Business & Financial Markets (Москва). — 26.10.2007.

«Мы были дворовыми мальчишками-дошкольниками, которые целыми днями носились по улице и были предоставлены сами себе. Потом нам сказали: “Ребята, вы идёте в школу. Мы на вас наденем форму и ботинки. Каждый день вам придётся причёсываться и чистить зубы”». Так описывает член правления ММБ Евгений Ретюнский кредитную организацию до и после начала интеграции с новым акционером — итальянской группой UniCredit. Однако иностранная форма с иголочки и начищенные ботинки многим «мальчишкам» оказались тесны.

Юлия Гордиенко.
Брак по-итальянски. // Секрет фирмы (Москва). — №45, 19.11.2007.

29 октября — Петербургский филиал ММБ стал участником программы «Кредитование коммерческими банками субъектов малого предпринимательства».

ММБ развивает программу кредитования предприятий малого и среднего бизнеса с 2002 г. За это время банк выдал более 3,3 тыс. кредитов на сумму более 268 млн долл.

Петербургский филиал ММБ стал участником городской программы по кредитованию малого и среднего бизнеса на льготных условиях. // Прайм-ТАСС. 29.10.2007.

30 октября — UniCredit Group, представленная банками ВАСА и ММБ, стала организатором кредита 11 банков для банка «Возрождение» на сумму 53 млн долл.

30 октября — ММБ — соорганизатор международного синдицированного кредита в 1 млрд. руб. для банка «Центр-инвест».

8 ноября — ММБ — организатор облигационного займа «Таттелеком» на 1,5 млрд руб.

9 ноября — ММБ запустил программу кредитования на покупку апартаментов в комплексе «Город Столиц», расположенном в комплексе «Москва-Сити».

9 ноября — Открыт кредитно-кассовый офис (ККО) ММБ в Ярославле. Это 21-й регион, в котором представлен ММБ, и первый, в котором банк представлен в таком формате.

«Выбор в пользу формата ККО неслучаен — мы рассчитываем на хороший спрос на кредитные и иные банковские продукты со стороны жителей Ярославля», — пояснил Генеральный управляющий по частным и розничным клиентам ММБ Максим Кондратенко, — «<...> формат представительства не даёт возможности для развития розничного бизнеса, а открытие филиала — более затратный и длительный процесс по сравнению с ККО.

ММБ открыл кредитно-кассовый офис в Ярославле. // Северный край (Ярославль). — 13.11.2007.

Середина ноября — UniCredit Group завершил приобретение 92% акций АТФ-Банка — третьего по величине банка Казахстана. Сделку назвали беспрецедентной — как по масштабам, так и по предстоящим изменениям. АТФ стал первым крупным казахстанским банком, вошедшим в состав одной из крупнейших мировых финансовых структур.

Интерес UniCredit Group к рынку Казахстана и АТФ Банку не случаен. Особое внимание в Группе уделяют работе на рынках стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) и СНГ, считая их одними из самых перспективных в мировом финансовом секторе. Быстрый рост экономик этих стран, блестящие возможности для инвестиций предопределили активное продвижение UniCredit Group в эти регионы. О том, <...> какой стратегии Группа планирует придерживаться в отношении своих активов в республике <...>, нам рассказал исполняющий обязанности председателя правления АО «АТФБанк» Александр Пиккер.

Казахстанский банк вошёл в команду лидеров. // Эксперт-Казахстан (приложение к журналу Эксперт) (Алматы). — 03.12.2007.

20 ноября — UniCredit, представленный ВАСА и ММБ, синдицировал кредит в размере 118 млн долл. для ОАО «Новороссийский морской торговый порт» (НМТП).

20 ноября — Из-за неблагоприятной конъюнктуры заморожена работа образованного 9 августа международного ипотечного консорциума из трёх банков — ВТБ, UniCredit и Deutsche Bank, который планировал предоставить российским банкам (прежде всего, региональным) на финансирование ипотеки 2 млрд долл. В ближайшие 2 года.

«Консорциум заморозил работу из-за низкого спроса на ипотечные бумаги», — заявил член правления российской «дочки» UniCredit — ММБ Эдуард Иссопов. Старший вице-президент ВТБ Андрей Сучков <...> добавил, что ВТБ, UniCredit и Deutsche Bank всё же рассчитывают на совместную эмиссию ценных бумаг в следующем году. <...> «Рынок рефинансирования ипотечных портфелей сейчас сжался <...> Долгосрочных контрактов на выкуп закладных, как планировалось,

банки не заключают», — утверждает зампред правления СДМ-банка Дмитрий Осипов.

Елена Зубова.
Поспешили с ипотекой. // РБК daily. — 21.11.2007.

29 ноября — Подписано соглашение о сотрудничестве в сфере ипотечного кредитования между «Ростсельмашем» (РСМ) и ММБ. <...> Ростсельмаш будет не только выступать поручителем у сотрудников, получающих кредит, но и предоставлять беспроцентный займ для первого взноса в банк. Величина ссуды может составлять до 200 тыс. руб.

Начало декабря — ЗАО «Международный Московский Банк» изменил название на ЗАО «ЮниКредит Банк». Банк России приступил к регистрации новой редакции устава банка и выдаче новой лицензии с сохранением № 1, но с новым наименованием.

Ребрендинг, по оценкам экспертов, обошёлся ему в \$7–7,5 млн, на окончательную интеграцию бренда в рынок уйдет не менее двух-трех лет, считают эксперты.

<...> в январе (2008 г.) стартует рекламная кампания, в феврале будет закончено переоформление 60 офисов банка. По словам начальника управления маркетинга ММБ Ирэн Шкаровской, на оформление каждого офиса банку пришлось потратить примерно \$20 тыс. (в сумме — \$1,2 млн).

Екатерина Гуркина.
ММБ сменил вывеску. // Business & Financial Markets. — 19.12.2007.

17 декабря — ММБ приобрёл портфель ипотечных закладных Москоммерцбанка на 50,9 млн долл.

В настоящий момент на розничном рынке существуют банки, схема выдачи кредитов которых позволяет впоследствии ставить их на реализацию. ММБ, в свою очередь, периодически рассматривает возможность покупки таких портфелей....

«Для нас это не просто приобретение актива. Прежде всего, было важно приобрести портфель, соответствующий нашим критериям, — говорит член правления ММБ Эдуард Иссопов. — Кроме того, мы рады приветствовать новых клиентов, которым мы сможем предложить продукты нашего банка и высокий уровень услуг, которым традиционно отличался ММБ. У ММБ сформированы стандарты и критерии ипотечного портфеля, которые могут служить основой для последующих сделок. Поддержка <...> UniCredit Group, позволяет нам на это надеяться даже в сложных ситуациях на рынке».

Прайм-ТАСС. — 17.12.2007.

18 декабря — Клиенты ЮниКредит Банка теперь могут снимать наличные в банкоматах любого банка, входящего в UniCredit Group, на единых условиях. Для держателей дебетовых карт банка эта операция будет бесплатна в 15 тыс. банкоматах UniCredit Group в странах Европы.

20 декабря — в соответствии с новой Генеральной лицензией на осуществление банковских операций № 1 Банка России банк официально сменил наименование на Закрытое акционерное общество «ЮниКредит Банк» (ЗАО «ЮниКредит Банк»).

20 декабря — Фонд Alfa Capital Partners приобрел сеть «Маленькая Япония» и получил контроль над сетью «Елки-палки». За оба актива фонд заплатил около 20 млн долл., используя как собственные средства, так и финансирование со стороны ММБ.

22 февраля 2007 года изменился состав правления вышли И. Салонен и Д.В. Мохначёв, вошли Х. Бернкопф (H. Bernkopf) (с 18 октября стал и.о. председателя), Е.Ю. Ретюнский, А.А. Юматов, К. К. Козик (K. Kozik), А. Гшвентер (A. Gschwenter). Председателем правления стал Ю.В. Тверской (до 18 октября). Тогда же обновился совет директоров.

2008

Январь — Стартовала рекламная кампания банка под новым брендом — ЮниКредит.

Январь — Вслед за покупкой «Атона» и увеличением доли в ММБ группа UniCredit вывела на российский рынок своё международное подразделение по управлению активами — компанию Pioneer Investments.

9 января — По итогам опроса ММБА, ММБ — среди победителей в номинации «лучший дилинг срочного рынка».

18 января — ЮКБР и Musa Motors, официальный дилер Volvo, Jaguar, Land Rover, предложили специальные условия на покупку в кредит новых автомобилей этих марок.

28 января — В ЮниКредит Банке (ЮКБР — ЮниКредит Банк, Россия) начала действовать новая система SEPA — единая платформа платежей в евро, доступная более чем для 240 тыс. корпоративных клиентов в 31 стране Европы. Международные платежи стали более стандартизированными, надёжными и эффективными.

Февраль — ЮКБР и «Соликамскбумпром» стали инициаторами и спонсорами проекта превращения Чердынского района (старинный город Чердынь — первая столица Пермской земли) с уникальными историко-архитектурными памятниками в уральский центр туризма. Планируется не только сохранить исторические достопримечательности, но и создать туристическую инфраструктуру, отвечающую современным требованиям.

7 февраля — Группа UniCredit распределила полномочия между инвесткомпанией «UniCredit-Атон» и ЮКБР. С 2008 года инвестицион-

ная компания не будет работать с долговыми инструментами, на них сконцентрируется банк.

13 февраля — ЮКБР предоставил кредит на 20 млн долл ОАО «Детский мир-Центр».

13 февраля — ЮКБР назначил членом правления Андреаса Гшвентера.

14 февраля — ЮКБР ввёл новую версию интернет-банка для физических лиц Enter.UniCredit, созданную на базе системы Enter.ІМВ.

14 февраля — Первый после ребрендинга филиал ЮКБР открылся в Нижнем Новгороде. За время работы в Нижнем Новгороде представительства банк предоставил предприятиям региона более 300 млн долл.

22 февраля — «Дымовское колбасное производство» объявило о привлечении от ЮКБР кредита на 300 млн руб.

22 февраля — ЮКБР стал стратегическим партнёром выпуска облигаций Россельхозбанка объёмом 5 млрд руб.

4 марта — ЮКБР — соорганизаторо выпуска облигаций ОАО «Трансконтейнер» («дочка» РЖД) объёмом 3 млрд руб.

5 марта — ЮКБР — соандеррайтер выпуска облигаций ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» стоимостью 5 млрд руб.

13 марта — Третий по величине в Европе банк UniCredit SpA сообщил, что получил в 2007 году чистую прибыль в размере 6,57 млрд евро, что на 0,4% меньше, чем годом ранее. Банк уточнил, что объём его активов на американском рынке высокорисковой ипотеки был «незначительным» и по состоянию на конец 2007 года составлял 164 млн евро.

Итальянские банки в отличие от других европейских — швейцарских, британских и немецких — практически не пострадали от ипотечного кризиса в США. <...>

Алессандро Профумо уверен, что подразделение корпоративного банкинга, а также операции в Восточной Европе, в том числе и в России, помогут поддерживать рост в будущем. Объёмы депозитов клиентов увеличились в прошлом году на 36%, до 391 млрд евро. Глава банка пока не планирует новых поглощений, фокусируясь на «органическом росте». По его словам, UniCredit намерен открыть около 1000 отделений в Восточной Европе, в частности на Украине, а также в Казахстане.

Ольга Соколик, Андрей Котов.

UniCredit не страшна ипотека // РБК daily (Санкт-Петербург). — 14.03.2008.

16 марта — Акционеры ОАО «Сильвинит» одобрили сделку по привлечению от ЮКБР кредита на 280 млн долл.

25 марта — Чистая прибыль ЮКБР за 2007 год по МСФО выросла на 13% — до 6,74 млрд руб. Кредитный портфель вырос до 268,85 млрд руб. (рост на 65%), «розничный» — до 48,4 млрд руб. (рост более чем в 2 раза). Общие активы банка составили около 367 млрд руб. (рост

на 49%). Капитал (собственные средства) вырос до 35,22 млрд руб (рост на 68%).

10 апреля — ЮКБР стал лауреатом III ежегодной премии журнала «Финанс» в номинации «За веру в российский рынок».

28 апреля — ЮКБР предоставляет предприятию «Югра-плит» кредит в размере 30 млн евро на реализацию проекта производства древесно-стружечных плит.

28 апреля — ЮКБР — соорганизатор кредита на 30 млн долл. для Связь-Банка.

Май — ЮКБР совместно с университетом Болоньи создали программу MBA для подготовки профессионалов в сфере банковского розничного бизнеса.

27 мая — ЮКБР — соандеррайтер облигационного займа ОАО «Северо-Западный Телеком» в объеме 3 млрд руб.

28 мая — ЮКБР — соорганизатор облигационного займа ООО «Разгуляй-Финанс» в объеме 3 млрд руб. «Разгуляй» — агропромышленный холдинг.

5 июня — ЮКБР увеличил уставный капитал на 49,4% — до 23 млрд руб.

19 июня — Наблюдательный совет ЮниКредит Банка выдвинул кандидатуру М.Ю. Алексеева на пост председателя правления. Кресло руководителя банка оставалось вакантным более семи месяцев. И.о. председателя Хельмут Бернкопф продолжил свою работу в банке в должности заместителя председателя.

«Иностранцев чаще всего нанимают владельцы банков, нацеленные на продажу своего бизнеса», — отмечает заместитель руководителя аналитического департамента компании «Совлинк» Ольга Беленькая. <...> «Те же, кто нацелен на агрессивное продвижение внутри страны, предпочитают наших специалистов».

Юлия Чайкина, Никита Прокунин.

ЮниКредит банк нашёл себе председателя правления. // Коммерсантъ. — 20.06.2008.

20 июня — ЮКБР — соандеррайтер облигационного займа НОМОС-банка на 5 млрд руб.

23 июня — ЮКБР привлёк синдицированный кредит на 500 млн долл. Заём был «закрит» с переподпиской против первоначальной суммы в 300 млн долл. Организаторами кредита стали DZ Bank, Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ, Bayerische Landesbank, Landesbank Baden-Wuerttemberg, UniCredit Group (BACA). Средства направлены на развитие банка: региональную экспансию, корпоративное и розничное кредитование.

24 июня — Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Мартина Раухенвальда, главы дивизиона Markets & Investment Banking в России, на должность члена правления ЮКБР.

- 24 июня** — ЮниКредит Банк открыл представительство в Барнауле.
- 27 июня** — Челябинский трубопрокатный завод привлёк синдицированный кредит на 310 млн долл. Организатор — HVV, локальный агент — ЮКБР.
- 1 июля** — Согласно данным журнала «Деньги», ЮКБР — восьмой банк в стране по размеру чистых активов (432,4 млрд руб.).
- 20 июля** — ЮКБР выступил спонсором фестиваля «Сердце Пармы» в селе Камгорт Чердынского района.
- 23 июля** — М.Ю. Алексеев приступил к выполнению обязанностей председателя ЮКБР, после согласования его кандидатуры в Банке России.
- 28 июля** — ЮКБР выдал кредит на 60 млн. долл. компании AREIM на строительство торгово-развлекательного центра в Москве в Северном Бутово.
- 28 июля** — ЮКБР выдал кредит на 1,1 млрд руб. ООО «Дымовское колбасное производство».
- Август** — Unicredit Group начинает реформирование своего розничного бизнеса в России.

...Розничный блок банка ЮКБР будет разделён на два подразделения, одно из которых будет отвечать за разработку розничных банковских продуктов, другое — за продажи. По словам Михаила Алексеева, такую структуру розничного бизнеса Unicredit Group внедряет во всех странах своего присутствия.

Юлия Чайкина.

ЮниКредит Банк бьет розницу на части. // Коммерсантъ. — 06.08.2008.

- 8 августа** — ЮКБР выпустил собственные облигации на 10 млрд руб.
- 14 августа** — Активы ЮКБР на 1 июля 2008 г. составили 437,6 млрд руб. (рост на 61,4% с 1 июля 2007 г.). Кредитный портфель вырос в 2 раза до 375,2 млрд руб., розничный портфель также удвоился — до 64,7 млрд руб. Чистая прибыль в сравнении с первым полугодием 2007 г. выросла в 4 раза и составила 4,5 млрд руб.
- 21 августа** — Группа «ЮниКредит» кредитует «Новоросцемент» на 91 млн. евро на строительство технологической линии по производству цемента «сухим» способом. Сумма кредита сопоставима с чистой прибылью «Новоросцемента» за полгода.
- 22 августа** — ЮКБР кредитует на сумму 45 млн долл. ОАО «Полиметалл» (крупнейший производитель серебра и один из крупнейших производителей золота в России).
- 27 августа** — За всё время действия программы автокредитования ЮКБР выдал более 177 тыс. кредитов на сумму более 3 млрд долл.
- 9 сентября** — Распоряжением Правительства Москвы № 2039-РП ЮниКредит Банку разрешено строительство здания банка с подземной

автостоянкой общей площадью 8861 кв.м, в том числе: наземной — 6077 кв.м, подземной — 2784 кв.м, машиномест — 86, на земельном участке по адресу: Бутиковский пер., вл.17–19.

16 сентября — S&P повысило кредитный рейтинг ЮКБР с ВВВ до ВВВ+.

17 сентября — ЮКБР кредитует ADG group в объёме 45 млн долл. на строительство торгово-развлекательного центра «Капитал» в Новосибирске.

17 сентября — ЮниКредит Банк открыл представительство в Чебоксарах. Оно стало 16-м по счёту на территории России и СНГ, а в целом банк стал присутствовать в 27 регионах постсоветского пространства.

19 сентября — ЮКБР ужесточил условия по ипотечным кредитам. Ставки увеличились: 16,75 % годовых в рублях (ранее минимально — 10,5 %), 13 % годовых в долларах (9,9 %).

3 октября — Fitch понизило рейтинг UniCredit S.p.A. с уровня В до В/С. Изменён с «позитивного» на «негативный» прогноз по рейтингам дочерних структур UniCredit — немецкого НВВ и австрийского ВАСА. РДЭ российского ЮниКредит Банка подтверждён на уровне А– (А минус), сохранён прогноз «стабильный».

6 октября — Совет директоров UniCredit SpA одобрил план по привлечению дополнительного капитала. UniCredit наряду с другими ведущими банками Европы испытал на себе влияние кредитно-финансового кризиса. Чистая прибыль банка в I полугодии 2008 года снизилась на 30,4 % — до 2,9 млрд евро.

7 октября — Чистая прибыль ЮКБР по РСБУ за 9 месяцев 2008 г. по сравнению с аналогичным периодом 2007 г. увеличилась на 54,2 % — до 7,2 млрд руб.

8 октября — ЮКБР избрал Эриха Хампеля председателем наблюдательного совета банка.

13 октября — S&P подтвердило рейтинг ЮКБР «ВВВ+», прогноз «Стабильный».

16 октября — S&P изменило прогноз по долгосрочному кредитному рейтингу ЮКБР со «стабильного» на «негативный». Кредитные рейтинги контрагента подтверждены. «Изменение прогноза обусловлено возросшей озабоченностью S&P в связи со сложной операционной средой в России и ее возможным негативным влиянием на кредитоспособность ЮКБР как самостоятельной бизнес-единицы», — сказано в сообщении S&P. Также отмечалось, что S&P рассматривает ЮКБР как стратегически важную «дочку» UniCredito Italiano SpA и считает, что группа намерена поддерживать расширение бизнеса банка и помогать ему в стрессовых ситуациях.

20 октября — ЮКБР кредитует ЗАО «Группа компаний «Медси» в размере 581,8 млн руб. для расширения сети поликлиник.

3 ноября — ЮКБР ужесточил условия предоставления автокредитов. Так, первоначальный взнос увеличен до 30 % (ранее 0 %); установле-

ны ставки: в долларах США и евро — 14–16% годовых (ранее — 9,5–11,5%), в рублях — 20% (ранее — 12–14%).

6 ноября — ЮКБР — ведущий организатор кредита на 150 млн долл. для ОАО «Северо-Западный Телеком» (СЗТ). СЗТ планировал привлечь у ЮКБР кредит на 200 млн долл. Однако отказалась от первоначального плана из-за неблагоприятных рыночных условий.

10 ноября — Fitch изменило на «негативный» прогноз по рейтингам 12 российских банков, в том числе, ЮКБР (A–). В Fitch отмечали, что снижение прогноза отражает возможное понижение странового потолка рейтингов России (сейчас A–) вслед за снижением прогноза по рейтингу России.

11 ноября — Федеральный арбитражный суд Уральского округа признал факт сговора между ЮниКредит Банком и 14 страховыми организациями.

Согласно заключённым соглашениям между банком и страховыми компаниями, обязательным условием получения кредита по кредитным программам Nissan Finace и Renault Credit <...> являлось страхование залога (автомобилей, приобретаемых в кредит) <...> только в одной из страховых организаций, предложенных банком. Челябинское УФАС России предписало банку и страховым компаниям прекратить ограничивающие конкуренцию соглашения.

Арбитражный суд Челябинской области признал решение и предписание антимонопольного управления незаконными. Однако апелляционный Арбитражный суд отменил решение суда первой инстанции <...>, подтвердив тем самым правоту Челябинского УФАС России.

Суд подтвердил наличие сговора между ЮниКредит Банком и 14 страховщиками. // Банки.ру. — 11.11.2008.

17 ноября — Активы ЮКБР за 9 месяцев 2008 года увеличились на 66,7% по сравнению с аналогичным периодом 2007 года — до 527,2 млрд руб. Капитал банка составил 64,7 млрд руб., что на 39,7% больше аналогичного показателя на начало года. Кредитный портфель за год удвоился — до 452,4 млрд руб.

Председатель правления ЮКБР М.Ю. Алексеев заявил, банк планирует в 2009 году получить от материнской группы UniCredit 2 млрд евро, т. е. на уровне 2008 года. Он также сказал, что по рекомендации ЦБ РФ банк снизил размещение средств в иностранных банках.

Снижение базы вкладов физических в банке «ЮниКредит» <...> в сентябре-октябре составило около 15%, сообщил член правления банка, куратор розничного блока Эдуард Иссопов. Нередко клиенты изымали вклады <...> и клали <...> в сейфовую ячейку. Подобная ситуация наблюдается во многих банках. <...> По информации Иссопова, наблюдается и переток из рублё-

вых в валютные вклады <...> в банке. В настоящее время <конец ноября>, по его информации, происходит приток вкладов в «ЮниКредит».

«У нас нет необходимости замещать ушедшие средства <физических лиц>, так как их объём не критичен для ликвидности банка. Кроме того, у нас есть приток депозитов юридических лиц», — сказал <Михаил Алексеев>. По информации Алексеева, объём депозитов физлиц в банке составляет около 0,5 млрд долл. при валюте баланса в 21 млрд долл.

Отток вкладов физлиц из «ЮниКредита» составил в сентябре-октябре 15% от общего объёма. // РИА «Новости». — 17.11.2008.

21 ноября — ЮКБР подписал соглашение с ЦБ РФ о гарантировании возможных убытков на рынке межбанковского кредитования. Во исполнение требований Закона «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы РФ» и в соответствии с решением совета директоров Банка России подобные договоры заключаются с банками, отвечающими критериям ЦБ, в частности, по капиталу — минимум в 30 млрд руб. и по рейтингу — не ниже «ВВ» (S&P и Fitch) и «Вa3» (Moody's). М.Ю. Алексеев сообщил, что количество банков, которым банк сейчас предоставляет кредиты на рынке МБК, менее 50. После получения гарантий от ЦБ их количество вырастет.

Михаил Алексеев, председатель правления ЮниКредит Банка, считает решение Банка России <...> правильной и своевременной инициативой: «Более того, она хорошо проработана и в части условий предоставления компенсационного депозита, и в части контроля над целевым использованием этих средств. Поэтому мы уверены, что данная мера позволит стабилизировать ситуацию на российском рынке межбанковского кредитования, снимет напряжение, поможет активизировать объём операций на межбанке». Банкиры предполагают, что эта мера должна решить и проблему доверия в российском банковском сообществе. Правда, пока оценить действенность этой меры трудно. Как отмечает Алексей Мамонтов, президент Московской международной валютной ассоциации, «рынок МБК умер 16 сентября и реально работать так и не начал».

Важнейшие события 2008 года. // Банковское обозрение. — 20.01.2009.

...кредитование на рынке МБК замедлилось из-за роста недоверия контрагентов друг к другу. Это было вызвано очередной мощной волной международного финансового кризиса, из-за которого, в частности, произошло резкое падение рынка ценных бумаг.

Российские власти поставили задачу «расшить» кредитование на МБК, так как операции на этом рынке является эффективным способом управления денежными потоками банка. <...>

«ЮниКредит» подписал соглашение с ЦБР о гарантировании возможных убытков на рынке МБК. // РИА «Новости». — 21.11.2008.

22 ноября — ЮКБР и «Кредит Европа банк» подали иски на компании, входящие в группу компаний «Диксис» (Dixis), на общую сумму более 10 млн долл. В категории «О неисполнении обязательств по договорам».

Октябрь–ноябрь — ЮКБР предоставил в кредиты реальному сектору на 44 млрд руб., в том числе: «Сибур Холдинг» — 150 млн долл., «Минерально-химическая компания «ЕвроХим» — 100 млн долл., СУЭК — 50 млн долл., предприятиям групп «Магнезит», «Евраз», «Каспийская Энергия», компании «Славнефть» и др.

ЮниКредит Банк будет и дальше поддерживать предприятия в условиях непростой ситуации на мировых финансовых рынках», — прокомментировал председатель правления Михаил Алексеев.

«ЮниКредит» предоставил кредиты <...> // РИА «Новости». — 09.12.2008.

3 декабря — ЮКБР ужесточил условия ипотечного кредитования. Срок кредита сокращён до 20 лет (ранее 30 лет), комиссия за организацию кредита увеличена на 0,5 %. Кредиты стали выдаваться только в долларах США и евро (ранее и в рублях).

8 декабря — S&P понизило рейтинги шести российским финансовым организациям, в том числе ЮКБР — с «BBB+/A-2» до «BBB/A-3». Прогноз «Негативный».

9 декабря — Членом правления ЮКБР, курирующим корпоративный блок, стал К.О. Жуков-Емельянов.

22 декабря — ЮКБР расширил линейку валютных вкладов и повысил ставки по вкладам в рублях.

Состав наблюдательного совета с 31 декабря 2007 года: председатель — Э.Хампель (E. Hampel), заместитель — В. Хеметсбергер (W. Hemetsberger), члены совета — Т. Гросс (T. Gross), К. Марини (C. Marini), Е. Гоитини (E. Goitini) (до февраля 2008 года), Х. Гизеке (H. Giesecke), П. Кёлле (P. Kölle), В. Пастор (V. Pastor) (до февраля 2008 года), Р. Никастро (R. Nicastro) (с февраля 2008 года), Р. Задразил (R. Zadrazil) (с февраля 2008 года), Э.Спеццотти (E. Spez-zotti), Ф. Гиззони (F. Ghizzoni) и Ш.Винкельмайер (S. Winkelmeier). Члены правления: председатель М.Ю. Алексеев, Э.А. Иссопов, К.О. Жуков-Емельянов, И.А. Розинский, К. Козик (K. Kozik). А. Гшвентер (A. Gschwenter).

2009 год

10 января — ММВА подвела итоги опроса «Дилинг года» среди российских банков по версии 150 дилеров. В тройку лауреатов в номинации «Лучший дилинг срочного рынка» вошёл ЮКБР.

11 января — ЮКБР повысил ставки по ипотеке и предложил принципиально новый продукт — ипотеку с плавающей ставкой.

13 января — ЦБ РФ составил список банков, выполняющих требования по наличию международного рейтинга соответствующего уровня, поручительствами которых могут быть обеспечены кредиты Банка России. В списке 52 банка, в том числе ЮКБР.

13 января — Основатели сети «Копейка» договорились с банками ВТБ и ЮКБР о переуступке им 100% акций «Балтимор-Холдинг» — российского лидера рынка кетчупов.

20 января — ООО «Диксис Трейдинг» не выплатило купон на 113,4 млн руб. по выпуску облигаций объёмом 1,8 млрд руб.. Ранее ряд банков подали иски к DIXIS в связи с задолженностью «Диксис» по кредитам. В том числе ЮКБР на 8 млн долл.

20 января — ЮКБР увеличил чистую прибыль в 2008 г. по сравнению с 2007 г. (российская система банковского учёта) на 35% — до 8,747 млрд руб.. Основную часть прибыли IV квартала составили чистые процентные доходы по денежным средствам, предоставленным юридическим и физическим лицам, а также чистые доходы от переоценки иностранной валюты.

В III квартале 2008 года чистая прибыль банка составила 2,709 млрд руб. (против 1,239 млрд годом ранее), во втором — 4,542 млрд (1,114 млрд). В III квартале — когда многие банки получили серьёзные убытки, в частности, от управления ценными бумагами, ЮКБР получил прибыль, в два раза превышающую уровень 2007 года.

20 января — ЮКБР зарегистрировал дополнительный выпуск акций на общую сумму 892 млн руб. К тому времени уставный капитал банка составлял 23 млрд руб., последний раз его величина была изменена летом 2008 года.

23 января — ЮКБР открыл в Москве отделение «Рогожская Застава» для обслуживания физических и юридических лиц. Оно стало 37-м отделением банка в Московском регионе.

3 февраля — ЗАО «ЮниКредит Атон» переименовано в ЗАО «ЮниКредит Секьюритиз».

Это явилось заключительным этапом в процессе интеграции компании в UniCredit Group.

4 февраля — Fitch снизило рейтинги 14 российских банков на одну ступень в связи со снижением рейтинга РФ. РДЭ ЮКБР снижен с А– до ВВВ+ (прогноз — «негативный»).

6 февраля — ЮКБР предоставил ЗАО «Аэровокзальный комплекс «Домодедово» кредит на 25 млн долл. сроком на финансирование текущей деятельности и капитальных затрат.

10 февраля — Один из крупнейших поставщиков круп в Москве и Подмосковье ЗАО «Система Зерностандарт» подал в Московский арбитражный суд заявление о признании себя банкротом. Заявление подано после того, как выяснилось, что активов компании не хватает для покрытия общего долга — около 5 млрд руб. Кредиторы компании, в том числе банки ЮКБР, «Зенит», «Кредит Европа», добивались возврата долгов через суд.

25 февраля — Банк России обнародовал отчёты банков. Число убыточных банков по итогам января сократилось с 264 до 171. Суммарный объём их убытков также уменьшился — с 30,8 млрд до 16,99 млрд руб. Суммарная прибыль 951 банка в январе составила 66,7 млрд руб., увеличившись по сравнению с декабрём почти в два раза. Самым прибыльным банком стал Газпромбанк (25,7 млрд руб.), на втором месте — ВТБ (13,6 млрд), тройку лидеров замыкает Сбербанк (5,3 млрд), далее следуют Альфа-банк (4,6 млрд) и ЮКБР (3 млрд руб.).

13 марта — «Синтерра» досрочно выплатила 13,8 млн долл. по кредиту ЮКБР. Для полного погашения кредита в июне «Синтерре» оставалось выплатить ЮКБР 2,7 млн долл.

16 марта — Компания MeatLand Logistics & Distribution обратилась в Арбитражный суд Петербурга с заявлением о банкротстве. Кредиторы предъявили к погашению 690 млн руб. Общая задолженность компании составляла 1,67 млрд руб. Основные кредиторы — банк «Санкт-Петербург», ЮКБР и ВЕФК.

18 марта — В официальном пресс-релизе итальянского банка UniCredit сообщено, что банк намерен попросить у правительств Италии и Австрии помощи на 4 млрд евро. Чистая прибыль банка в 2008 году упала на 38% до 4,01 млрд евро. За IV квартал аналогичный показатель составил 56,9%.

Результаты показали, что Unicredit смог получить прибыль даже несмотря на мировой кризис, который привёл к тому, что многие банки стали убыточными. Для сравнения, британский Royal Bank of Scotland в 2008 году получил убыток в 24,1 млрд фунтов, что стало рекордом для всей корпоративной истории Великобритании.

18 марта — Акционеры ОАО «Компания Юнимилк», одного из крупнейших российских производителей молочной продукции, одобрили поручительство по кредиту ЮКБР дочерней компании — ООО «Юнимилк» на 40 млн долл.

19 марта — ЮКБР и «Авиакомпания «ЮТЭйр» подписали соглашение о предоставлении кредита в размере 30 млн долл.

19 марта — ЮКБР открыл филиал в Уфе — 11-й региональный филиал банка.

26 марта — Компания «Дымовское колбасное производство» снизила задолженность перед ЮКБР с 1,1 млрд до 800 млн руб.

Март — Русская версия журнала Forbes опубликовала список самых надёжных банков России на основе рейтингов Fitch, Moody's, Standard&Poor's. 1). Сбербанк России. 2). ВТБ. 3). Россельхозбанк. 4). Банк Москвы. 5). ВТБ 24. 6). ЮниКредит Банк.

31 марта — Наблюдательный совет ЮКБР рекомендовал акционерам не выплачивать дивиденды за 2008 год.

«Мы планируем направить всю прибыль в капитал банка. Это пока только рекомендация наблюдательного совета, окончательное решение пока

не оформлено», — сказал М.Ю. Алексеев, добавив, что международная группа UniCredit будет выплачивать дивиденды по акциям. Также председатель правления ЗАО «ЮниКредит банк» отметил, что банк не планирует привлекать дополнительный капитал в текущем году за счёт субординированных кредитов. «Пока нам вполне достаточно имеющегося капитала для текущей деятельности. Если мы будем сильно расти, то мы обсудим с группой (UniCredit) возможность дополнительного финансирования, и, думаю, она нам не откажет», — добавил он.

Наблюдательный совет ЮниКредит банка рекомендовал акционерам не выплачивать дивиденды по акциям за 2008 г. // РосБизнесКонсалтинг. — 31.03.2009.

9 апреля — Fitch подтвердило долгосрочные РДЭ «BBB+» пяти российских банков, находящихся в иностранной собственности с «негативным» прогнозом и понизило индивидуальные рейтинги этих банков. Индивидуальные рейтинги Росбанка, Райффайзенбанка и ЮКБР понижены с «C/D» до «D», а Абсолют Банка и ОРГРЭСБанка — с «D» до «D/E».

9 апреля — Сеть ЮниКредит Банка достигла отметки в 100 отделений и представительств на территории России и Белоруссии. Сотый офис банка — отделение «Бабушкинское» — в консультационном режиме открыто для клиентов в Москве.

В свете этого события министр экономического развития Италии Клаудио Скайола посетил одно из отделений ЮниКредит Банка в Москве.

За первые три месяца 2009 года в Перми, Уфе, Новороссийске, Липецке, Миассе и Таганроге были открыты дополнительные офисы, а также начали работу шесть новых отделений в Москве и пять — в Санкт-Петербурге.

По оценке русскоязычной версии журнала Forbes, назвавшего ЮниКредит Банк самым надёжным среди банков с иностранным участием, «с началом кризиса в отличие от большинства конкурентов он [Банк] не стал сокращать персонал, а даже нанял на работу несколько десятков новых сотрудников. Менеджеры необходимы «ЮниКредиту» для обслуживания розничных клиентов. В 2009 году их число, по оценкам банка, несмотря на кризис, вырастет на четверть».

ЮниКредит Банк обслуживает более 600 000 клиентов практически во всех городах-миллионниках и ключевых регионах Российской Федерации. На сегодняшний день банковская сеть ЮниКредит охватывает 32 города в России и один в Беларуси.

ЮниКредит-100. // Credcard.ru. — 09.04.2009.

10 апреля — Чистая прибыль ЮКБР (РСБУ) в I квартале 2009 года увеличилась на 41,4% по сравнению с аналогичным периодом 2008 года и составила 3 млрд 689 млн руб. Увеличение чистой прибыли банк объ-

яснил увеличением чистых доходов от переоценки ценных бумаг и иностранной валюты.

14 апреля — Связь-Банк полностью погасил синдицированный кредит на 30 млн долл. Одним из организаторов займа выступал ЮКБР.

16 апреля — ЮКБР — участник синдиката по выпуску пятилетних облигаций ЕБРР в рублях на общую сумму 5 млрд руб.

29 апреля — Англо-голландский концерн Unilever объявил о намерении приобрести бизнес ЗАО «Балтимор холдинг» — крупнейшего производителя кетчупов в России. Кредиторская задолженность компании к середине апреля составляла около 600 млн руб., по 50 % акций «Балтимор холдинг» заложены банкам ЮКБР и ВТБ.

Апрель — Ксети турагентств «Куда.ру» в Арбитражный суд Москвы поступило 26 исков о взыскании долгов от контрагентов. Компания не смогла договориться с основным кредитором ЮКБР о реструктуризации кредита на 18 млн долл. Операционная деятельность «Куда.ру» полностью остановлена.

Апрель — Количество автокредитов, выданных ЮКБР совместно с RCI Banque (специализированный банк альянса Renault-Nissan), превысило 100 тыс., общая сумма — 42 млрд руб. За 3 года сотрудничества ЮКБР с RCI Banque, ОАО «Автофрамос» и ООО «Ниссан Мотор РУС» было разработано множество кредитных предложений в рамках программ «Renault Credit», «Nissan Finance» и «Infiniti Finance», ставки по которым являлись одними из самых доступных на рынке. В апреле программа действовала в 70 городах России.

Всего же за время действия общей программы автокредитования ЮКБР выдал свыше 202 тыс. кредитов на сумму свыше 90 млрд руб.

6 мая — ЮКБР открыл допфилиал «Сочинский» Краснодарского филиала.

14 мая — Директор департамента финансовых рынков ЮКБР С.Б. Корнев вошёл в совет директоров ФБ ММВБ.

18 мая — ЮКБР открыл в Московском регионе новое, 45-е по счёту отделение. Оно расположено в г. Мытищи.

28 мая — ЮКБР предоставил «Алроса» кредит на 80 млн долл.

Май — По итогам мая у банков из Топ-30 темпы роста просроченной задолженности упали в разы, а четыре банка даже показали снижение просрочки по кредитам. В Топ-5 лидеров по снижению темпов роста корпоративной просрочки вошли Альфа-банк (рост по итогам мая — на 0,6 %, апреля — на 29 %), Райффайзенбанк (2,8 % и 29 %), ЮнКБР (6,4 % и 19,7 %), Росбанк (25,8 % и 74 %), Газэнергопромбанк (5,6 % и 13 %).

2 июня — ЮКБР открыл свой 12-й региональный филиал в Волгограде. Филиал открылся на базе представительства, которое успешно работало с апреля 2005 года.

17 июня — S&P снизил рейтинги 11 российским банкам, в том числе, ЮКБР — с «ВВВ» до «ВВВ-», прогноз «негативный».

23 июня — ЮКБР предоставил ООО «Группа «Магнезит» кредит на 15 млн долл.

24 июня — ЮКБР предоставит кредит сотовому оператору «Мегафон» на 10 млн долл.

1 июля — ЮКБР предоставляет кредит «Новосибирскэнерго» на 800 млн руб.

и Лукьянова Г.И.
А.



Совет Министров СССР

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 11 сентября 1989 г. № 748

МОСКВА, КРЕМЛЬ

О СОЗДАНИИ СОВМЕСТНОГО БАНКА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК»

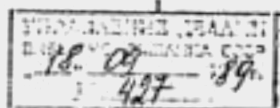
В целях дальнейшего развития банковской системы СССР, новых форм экономического сотрудничества с банками, другими организациями и предприятиями зарубежных стран, расширения возможностей привлечения финансовых ресурсов, использования передового зарубежного опыта, техники и технологии банковского дела, применяемых в международной практике, Совет Министров СССР **п о с т а н о в л я е т:**

1. Принять предложение Госбанка СССР и Внешэкономбанка СССР о создании в г. Москве совместного (с участием иностранного капитала) банка «Международный Московский Банк» (Интермосбанк — ИМБ), именуемого далее «Банк», на следующих условиях:

Банк учреждается в форме акционерного общества и осуществляет свою деятельность на принципах полного хозяйственного расчета и валютной самокупаемости;

Банк является юридическим лицом по советскому законодательству и создается с зарегистрированным акционерным капиталом в размере 100 млн. рублей и оплаченным капиталом в размере 40 млн. рублей. Акционерный капитал Банка и соответственно доли его участников могут быть увеличены по договоренности между учредителями Банка;

советскими учредителями Банка выступают Внешэкономбанк СССР, Промстройбанк СССР и Сберегательный банк СССР. Общий долевой взнос всех советских учредителей в акционерный капитал Банка составит не более 40 млн. рублей (40 процентов зарегистрированного капитала), в том числе не более 20 млн. рублей (оплачиваемых поэтапно) в свободно конвертируемой валюте, при этом первый взнос в свободно конвертируемой валюте не должен превышать 8 млн. рублей;



Отчетность свейства конгрессам, налоговым и статистическим органам представляется в соответствии с установленными в СССР порядком.

4. Установить, что возможные убытки от деятельности Банка, не покрытые резервами, в том числе расходы по его созданию, покрываются за счет прибыли Банка до налогообложения в срок, не превышающий семи лет с момента образования этих убытков.

5. Передать Пресс-службе Правления Банка и его заместителю, накомандированным гражданам, по договору обещанию и материально обслуживаемому соответственно в первом заместителе и заместителе Пресс-главы Правления Госбанка СССР.

6. Министерству совместно с Внешнеэкономбанком СССР в течение срока решить вопрос о размещении Банка в центре г. Москвы, а также о выделении 10 кооперативных квартир для размещения иностранных сотрудников Банка и представителей Совет Министров СССР.

7. Выделить Банку в 1989 году за счет резерва Совета Министров СССР автобус РАФ, легковой автомобиль «Волга» и легковой автомобиль ВАЗ.

8. Министерству совместно с Банком обеспечить по заявке Банка установку в 1989 году телефонов и телефонов международной и городской связи в соответствии с потребностями.

9. Госбанку СССР и Внешнеэкономбанку СССР совместно с Министерством финансов СССР и Министерством юстиции СССР обобщить опыт деятельности Банка и представить в Совет Министров СССР к 1 апреля 1989 г. доклад об эффективности этой формы сотрудничества с иностранными банками и финансовыми учреждениями.



Министр финансов СССР Н. РЫЖКОВ

зарубежными учреждениями Банка выступают Банка Крайнершадле Италия (Италия), Бейерле Федербанк (ФРГ), Кредитансаль-Банкфранк (Австрия), Кредит Липшиц (Франция) и Кансалес-Остиа-Паньчи (Финляндия). Все зарубежные учреждения имеют равную долю участия в капитале Банка, а их общий вклад в акционерный капитал Банка составляет не более 10 млн рублей в свободной конвертируемой валюте (100 процентов зарегистрированного капитала). Участниками Банка в дальнейшем могут стать и другие советские или зарубежные банки и финансовые учреждения за счет выкупа части долевой собственности или зарезервированного участия либо учреждения по договоренности между учреждениями акционерного капитала Банка.

Вопросы взаимодействия между акционерами Банка, в том числе вывоза и распределения акций, процедуры по ликвидации, порядок выплаты дивидендов и возврата взносов регулируются в Учреждении документами.

Разрешить Внешнеэкономбанку СССР ввести свой вклад в акционерный капитал Банка в свободной конвертируемой валюте за счет привлеченных средств.

2. Установить, что Банк может на основании выданной Внешнеэкономбанком СССР генеральной лицензии осуществлять операции по привлечению и размещению средств в иностранной валюте в форме кредита, займа, депозита, вклада и других форм, открывать и вести счета в иностранной валюте советских, иностранных и международных организаций, совместных предприятий, иностранных физических лиц, а также проводить международные расчеты и выдать другим банкам поручения в иностранной валюте.

Банк также имеет право привлекать кредитные ресурсы в рублях от предприятий, организаций и банков, предоставлять кредиты предприятиям, включая совместные, объединениям, кооперативам и иным организациям и проводить по их поручениям расчеты в советских рублях.

3. Для выполнения возложенных на Банк функций предоставлять ему право:

а) дополнительно к фонду Банка, образованию в соответствии с действующим законодательством о совместных предприятиях, осуществлять за счет своей прибыли до налогообложения;

б) получать резерв прибыли в полном объеме, включая фонд, который определяется по согласованию с Министерством финансов СССР и Госбанком СССР в зависимости от финансового состояния предприятия и исходя из его потребности погашения предельного кредита, с учетом неэквивалентности валюты;

в) создавать резерв в размере до 3 процентов от балансовой стоимости основного долга на случай возникновения убытков по долгосрочным в кредитованным кредитам, предоставленным предприятиям, включая совместные, объединениям, кооперативам и иным организациям на развитие производства.

6) осуществлять по согласованию с Министерством финансов СССР на прибыль Банка, подлежащей налогообложению, расходы на благотворительные цели;

7) вести оперативный и бухгалтерский учет, определять финансовые результаты, составлять и публиковать баланс Банка в соответствии с международной банковской практикой.

СОГЛАШЕНИЕ

о создании Международного Московского
Банка (Интербанком - ИМБ) Москва - СССР

Соглашение подписано в Москве 19 сент. 1989 года между следующими сторонами:

- 1) Банком инвестиционной деятельности СССР, (Внешэкономбанк СССР), ул. Пушкина, 37, Москва, СССР;
- 2) Промышленно-строительным банком СССР, (Промстройбанк СССР), Тверской бульвар, 13, Москва, СССР;
- 3) Банком трудовых сбережений и предпринимательства населения СССР, (Сбербанк СССР), ул. Египетская, 12, Москва, СССР

каждый из которых является юридическим лицом в смысле и соответствии с законодательством СССР,



- 4) Banca Commerciale Italiana, Piazza Scala 6, 20121 Milano, Italy;
- 5) Bayerische Vereinsbank, Aktiengesellschaft, Kardinal-Faustlauer-Strasse 14, 8000 München 2 BRD;
- 6) Creditanstalt-Bankverein, Schottengasse 6 A-101 Wien, Austria;
- 7) Credit Lyonnais, 19 Boulevard des Capucines, 75002 Paris, France;
- 8) Kansallis-Osake-Pankki, Aleksanterinkatu 42, SF-00100 Helsinki, Finland

каждый из которых является юридическим лицом в смысле и соответствии с законодательством страны его регистрации.

Зарегистрировано в Госбанке СССР № 1
"20" сентября 1989 г.

Заместитель Председателя Правления
Госбанка СССР

В.А.Пекшев

СОГЛАШЕНИЕ, ПОДПИСАННОЕ 19 СЕНТЯБРЯ 1989 ГОДА
МЕЖДУ ИНВЕСТИЦИОННЫМ БАНКОМ СССР И
ДРУГИМИ СТОРОНАМИ

An Agreement made in Moscow on 09.19. 1989 between the following parties:

- 1) Bank for Foreign Economic Affairs of the USSR, ("Vneshneekonomyanskiy bank SSSR") 37 Puzhchikhina Street, Moscow, USSR
- 2) Promyshlennno-stroitelnyy bank SSSR ("Promstroibank of the USSR") 13 Tverskaya Street, Moscow, USSR
- 3) Bank Trudovoyh Sberzheny i Kreditsobremnyh Svoyletuy SSSR, ("Sobremnyy bank SSSR"), 12, Egiptskaya, Moscow, USSR

each of which is a legal entity and a bank under Soviet law and

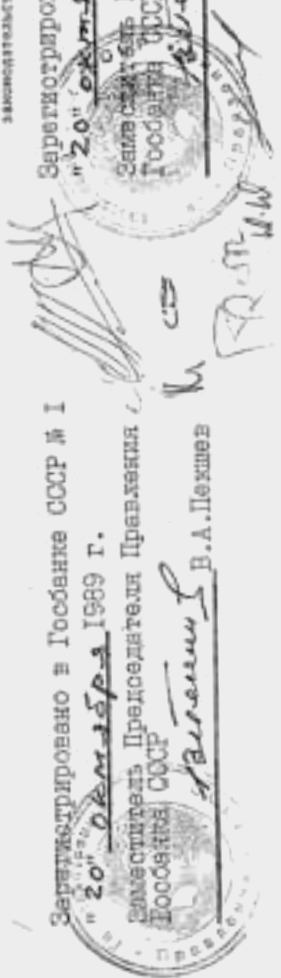
- 4) Banca Commerciale Italiana, Piazza Scala, 6, 20121 Milano, Italy
- 5) Bayerische Vereinsbank Aktiengesellschaft, Kardinal-Faustlauer-Strasse 14, 8000 München 2, BRD
- 6) Creditanstalt-Bankverein, Schottengasse 6, A-1010 Wien, Austria
- 7) Credit Lyonnais, 19 boulevard des Capucines, 75002 Paris, France
- 8) Kansallis-Osake-Pankki, Aleksanterinkatu 42, SF-00100 Helsinki, Finland

each of which is a legal entity and a bank under the law of its country of incorporation.

Зарегистрировано в Госбанке СССР № 1
"20" сентября 1989 г.

Заместитель Председателя Правления
Госбанка СССР

В.А.Пекшев





STATE BANK OF THE USSR

Head Office

103016, Moscow, Neglinnaya, 12.
TLX 411283

Москва

20 октября 1989 г.

РАЗРЕШЕНИЕ

Госбанк СССР в соответствии со своим Уставом, утвержденным постановлением Совета Министров СССР от 1 сентября 1988 года N 1061, настоящим предоставляет разрешение Международному Московскому Банку (Интермосбанк - ИМБ), Москва, СССР с участием:

Банка для внешнеэкономической деятельности СССР, Москва;

Промыленно-строительного банка СССР, Москва;

Банка трудовых сбережений и кредитования населения СССР, Москва;

Банка Коммерциале Итальяна, Милан;

Баварише - Феррайнсбанк, Мюнхен;

Кансалис - Осаке - Панкки, Хельсинки;

Кредитанштальт - Банкферайн, Вена;

Креди Лионэ, Париж

осуществлять банковские операции согласно его Уставу, являющемуся неотъемлемой частью Соглашения о создании Международного Московского банка (Интермосбанк - ИМБ), Москва СССР, подписанного вышеперечисленными банками "19" октября 1989 года.

Московский Международный Банк может приступить к выполнению операций после его регистрации в Министерстве Финансов СССР.

Председатель Правления
Государственного Банка СССР


В.В. Геращенко



МИНИСТЕРСТВО
ФИНАНСОВ СССР

103097, Москва, К-97, ул. Кубышева, 9
Телеграфный: Москва 12 Союзинвфин
Телетайп: 112008

20.10.89 № 05-06-01

На № _____

СПРАВКА

Выдана в том, что 20 октября 1989 г.
Сводным валютно-экономическим отделом
совместное предприятие "Международный Московский
Банк (Интермосбанк - ИМБ)"
внесено в Реестр совместных предприятий,
создаваемых в СССР с участием советских
и иностранных организаций, фирм и органов
управления.

Реестровая № 1000

Заместитель начальника
Сводного валютно-экономического
отдела



И. Ф. Козловский

* 08760A



Банк
внешнеэкономической деятельности СССР
ВНЕШЭКОНОМБАНК СССР

103810 ГСП Москва К-9, Пушкинская ул. 4/2
Телеграф: Москва Внешбанк
Телефон: 246-67-31

№ _____

На № _____ от _____

ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ № 020/89

В соответствии с настоящей генеральной лицензией Международному Московскому Банку, г. Москва предоставляется право на совершение следующих операций в иностранной валюте:

- привлечение и размещение средств в свободно конвертируемой валюте за границей в форме кредитов, займов, депозитов, вкладов и других формах, принятых в международной банковской практике. Общая сумма привлеченных средств в свободно конвертируемой валюте от зарубежных контрагентов на любой момент не должна превышать 600 млн. рублей;

- выдача поручительств, гарантий и других денежных обязательств в иностранной валюте;

- осуществление за свой счет или по поручению своих клиентов предусмотренных Уставом Международного Московского Банка операций на международных денежных рынках и рынках капиталов с иностранной валютой и ценными бумагами в соответствии с международной финансовой практикой:

- проведение международных расчетов в иностранной валюте;

- открытие и ведение счетов в иностранной валюте советских, иностранных и международных организаций, совместных предприятий, иностранных физических лиц в соответствии с действующим законодательством.

Настоящая лицензия действительна до 31 декабря 1990 года.

Лицензия распространяется на все лицензируемые операции, заключенные в период действия настоящей лицензии независимо от сроков завершения этих операций.

Настоящая лицензия утрачивает силу также в случае ликвидации Международного Московского Банка в соответствии с порядком, предусмотренным его Уставом.

Права, вытекающие из настоящей лицензии, не подлежат передаче третьим лицам.

Лицензия подлежит возврату во Внешэкономбанк СССР в течение 30 дней с даты истечения срока ее действия.

Заместитель Председателя
Правления, Председатель
Кредитно-лицензионного
комитета



Т. И. Алибегов

СВИДЕТЕЛЬСТВО

Выдано в том, что „ 1 “ июня 19 90 г.

Совместное предприятие "Международный Московский Банк

(Интермосбанк - ИМБ)

(119121, г. Москва, ул. Плющиха, д. 37)

занесен в Государственный реестр участников
внешнеэкономических связей под № СП-1145/3508

и осуществляет экспортно-импортные операции по
номенклатуре, указанной в регистрационной карточке



По уполномочию МВЭС СССР

[Handwritten signature]

/Н. И. Васильев/

Документы

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА

УЧАСТНИКА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ

1. Заявитель совместное предприятие "Международный Код ОКПО
Московский Банк (Интермосбанк - ИМБ)" [9807244]
2. Почтовый адрес 119121 г. Москва, ул. Плещиха, д.37 [1145]
- Телефон 246-25-67 Телеграф Москва Внешбанк
Телекс 411174 Телефакс _____
3. Руководитель (ФИО) Судаков Владислав Борисович
4. Гл. бухгалтер (ФИО) Депори Альдо
5. Номенклатура экспорта производимой продукции (работ, услуг) [96110]
Кредиты, займы, депозиты и другие виды операций в
иностранный валюте 09
6. Номенклатура импорта товаров (работ, услуг) [0]
Импорт сырья, материалов, комплектующих изделий, машин и
оборудования (услуг) для собственных нужд Банка, а также
товаров народного потребления для удовлетворения потребностей
трудового коллектива.
Кредиты, займы, депозиты и др. виды операций в инвалюте.
7. Номера счетов, наименования отделений банков
Внешэкономбанк СССР №60800961 в советских рублях
Внешэкономбанк СССР №07301103/001 в долларах США
Внешэкономбанк СССР №07341103/002 в рублях со своб. конверсией
8. Выставляющая организация []

Председатель Правления Банка



Дата



года

В. Б. Судаков

Альдо Депори

СВИДЕТЕЛЬСТВО

Выдано в том, что „ 26 “ декабря 19 90 г.

Совместное предприятие "Международный Московский Банк
(Интермосбанк - ИМБ)"

(103009, г.Москва, Пувкинская ул., дом 5/6)

занесен в Государственный реестр участников
внешнеэкономических связей под № СП-1145/3508
и осуществляет экспортно-импортные операции по
номенклатуре, указанной в регистрационной карточке



По уполномочию МВЭС СССР

И.И. Васильев

/И.И.Васильев/

Документы

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА
участника внешнеэкономических связей

1. Заявитель совместное предприятие "Международный Код ОКПО
Московский Банк (Интермосбанк - ИМБ)" [9807244]

2. Почтовый адрес 103009, Москва, Пушкинская ул., дом 5/б [1145]

Телефон 292-96-32, 292-83-41 (-71) Телеграф _____
Теленс 412285, 412284, 114765 Телефакс 975-2214

3. Руководитель (ФИО) Судаков Владислав Борисович

4. Гл. бухгалтер (ФИО) Депори Альдо

5. Номенклатура экспорта производной продукции (работ, услуг) [96110]
Услуги по организации финансовых рынков (кредиты, займы, депозиты и
другие виды операций в иностранной валюте) 998131000

6. Номенклатура импорта товаров (работ, услуг) [0]

Импорт сырья, материалов, комплектующих изделий, машин и
оборудования (услуг) для собственных нужд Банка, а также
товаров народного потребления для удовлетворения потребностей
трудового коллектива.

Кредиты, займы, депозиты и др. виды операций в инвалюте.

7. Номера счетов, наименование отделений банков _____

Внешэкономбанк СССР №60800951 в советских рублях

Внешэкономбанк СССР №07301103/001 в долларах США

Внешэкономбанк СССР №07341108/002 в рублях со свобод. конверсией

Внешэкономбанк СССР №57380951/001 в долларах США

8. Выдеставляла, организация _____ []



Председатель Правления

Дата



"24" декабря 1990 года

В. Б. Судаков
В. Б. Судаков



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БАНК
СССР

П Р А В Л Е Н И Е

103016, Москва, К-16, Неглинная, 12

от 2 января 1991г., № 10106

На № _____

МЕЖДУНАРОДНОМУ МОСКОВСКОМУ
БАНКУ

ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ № 5

I. В соответствии с Законом СССР "О банках и банковской деятельности" от 11 декабря 1990 г. Международному Московскому Банку - совместному банку с участием иностранного капитала, созданному на основании Постановления Совета Министров СССР от 11 сентября 1989 г. № 748, выдается настоящая генеральная лицензия на совершение операций в иностранной валюте на территории СССР и за границей, предусмотренных Уставом Банка, в соответствии с действующим законодательством СССР и международной банковской практикой, а также правилами, инструкциями и другими нормативными актами Государственного Банка СССР.

В целях осуществления Международным Московским Банком международных расчетов по операциям, связанным с экспортом и импортом товаров и услуг, по привлечению и размещению средств в иностранной валюте и другим операциям, являющимся предметом деятельности Банка согласно его Устава, Международному Московскому Банку предоставляется право заключать с иностранными и международными банками, другими кредитными организациями корреспондентские и другие соответствующие договоры (соглашения).

II. Госбанк СССР возлагает на Международный Московский Банк функции агента валютного контроля за совершением операций с иностранной валютой клиентами банка и, в частности:

- за осуществлением клиентами Международного Московского Банка обязательной продажи валюты на погашение внешнего долга СССР;
- за отчислениями в валютные фонды предприятий, объединений, организаций - клиентов Международного Московского Банка - по установленным законодательством СССР нормативам;
- за осуществлением клиентами Международного Московского Банка обязательной продажи валюты на формирование Совзаимо-республиканского валютного фонда, валютных фондов союзных республик и местных Советов народных депутатов в соответствии с действующим законодательством СССР;
- за соблюдением закона СССР о налогообложении при проведении валютных операций с гражданами СССР.

2.

III. Госбанк СССР будет осуществлять периодические проверки исполнения обязанностей Международным Московским Банком в соответствии с условиями настоящей генеральной лицензии.

Права, вытекающие из настоящей лицензии, не подлежат передаче третьим лицам.

Настоящая лицензия действует до 31 декабря 1991 года.

По истечении срока действия генеральной лицензии она считается автоматически продленной на следующий календарный год, если Международный Московский Банк не информирует Госбанк СССР о намерении внести в нее изменения или ее аннулировать.

В период действия генеральной лицензии Госбанк СССР может вносить изменения и дополнения в лицензию в связи с изменением законодательства. Госбанк СССР может также вносить изменения и дополнения в генеральную лицензию или аннулировать ее в случае выявления нарушений Международным Московским Банком условий генеральной лицензии или действующего законодательства.

Заместитель Председателя Правления
Государственного банка СССР



А. В. Войлуков
А. В. Войлуков

" 2 " января 1991 года.



СВИДЕТЕЛЬСТВО

Выдано Министерством финансов РСФСР совместному предприятию "МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК" в том, что оно внесено в ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР предприятий с иностранными инвестициями, создаваемых на территории РСФСР, в связи с внесением изменений в учредительные документы в соответствии с Протоколом внеочередного общего собрания от 12 февраля 1991 года.

Предприятие является юридическим лицом по российскому законодательству и осуществляет свою деятельность на основании учредительных документов.

Свидетельство выдано 28 октября 1991 года.

Реестровый номер 2070/1000сп

Заместитель Министра
финансов РСФСР



А. В. Зверев
А. В. Зверев

11. Привлекать и размещать средства и управлять ценными бумагами по поручению клиентов (доверительные (трастовые) операции).

12. Оказывать брокерские и консультационные услуги, осуществлять живые операции.

13. Производить другие операции и сделки по разрешению Банка России, выдаваемому в пределах его компетенции.

14. Банк может формировать часть Уставного Фонда Банка в иностранной валюте за счет средств советских, иностранных, международных и совместных предприятий и организаций.

15. Банк может владеть Резервной, Страховой и другими фондами из прибыли в иностранной валюте, которое используется для гарантирования и страхования операций Банка, для развития банковского дела, инвестиций в РСФСР и за ее пределами.

Банк может быть учредителем или участником банковских учреждений в РСФСР и за ее пределами.

16. Банк может открывать свои филиалы за границей с разрешения Банка России, а представительства за границей — с предварительным уведомлением Банка России.

Работая с документами в Российском государственном архиве экономики, я обнаружил интересные документы: устав и учредительный акт акционерного общества «Итало-русский банк» (Banca Italo-Russo). Среди его учредителей «Давид Браиловский, сын умершего Павла, родившийся в Екатеринославле, проживающий в Париже, банкир» (РГАЭ, ф. 7590, оп. 3, д. 1).

Интересный учредительный акт вышел 23 октября 1919 года (прошел государственную регистрацию на следующий день), а это значит: в дни 20-летнего юбилея ММБ/ЮниКредит Банка этому банку исполняется 90 лет! Документ подписал Виктор Эммануил III, «милостью Божией и волей народа Король Италии». Срок существования общества определялся со дня его учреждения до 31 декабря 1970 года.

Но что еще важно: непосредственным организатором АО с итальянской стороны был Banca di Roma, в настоящее время входящий в UniCredit Group. Не знаю, было ли продолжение у этой истории. Но участники в приводимых документах сообщают, что за первые 30% уставного капитала они успели внести деньги в Banco di Napoli.

Наконец, в 1920 году документы были изданы типографским способом на итальянском языке. Значит, какое-то продолжение у этого проекта было. Ответа на запрос, посланный в Banca di Roma, ко времени сдачи этой книги в печать мы не получили. Так что об итогах наших поисков я расскажу в следующих книгах.

Николай Кротов

УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ АКТЪ АКЦИОНЕРНАГО ОБЩЕСТВА

по реестру № 4552.

ВИКТОРЪ ЭМАНУИЛЬ III

Милостью Божіей и волею Царя

КОРОЛЬ ИТАЛІИ.

23 октября 1919 г.

Римъ, тысяча девятьсотъ девятнадцатаго года, октября 23 дня, помещеніе
Banco di Roma, Корсо Гумберта № 307.

Ко мнѣ, адвокату Джованни Баттиста Пенне, сыну умершаго Феликса, нотариусу, извѣствующему въ Римѣ, приписанному въ коллегіи нотариусовъ г. Рима, безъ присутствія свидѣтелей, ввиду отказа отъ нихъ стороны, истребихъ я конную правоспособность, лично явились нижепоименованныя лица :

1. г. ралк. Джузеппе Вичентини, сынъ умершаго ^{Феликса} Баттиста, родившійся въ Феррарѣ, проживающій въ Римѣ, за себя лично и, въ качествѣ директора-распорядителя *Banco di Roma*, акціонернаго общества съ основнымъ капиталомъ въ 100.000.000 лиръ, сполна оплаченнымъ, правленіе коего въ Римѣ, - по довѣренности названнаго *Banco di Roma*.

Ком. Анджело Беллони, сынъ ^{Саб} Фабрицио, родившійся въ Миланѣ, проживающій въ Римѣ, за себя лично и, какъ въ качествѣ директора-распорядителя Итальянскаго Колоніальнаго Сиддисита, акціонернаго общества съ основнымъ капиталомъ 20.000.000 лиръ, изъ коихъ сполна оплачено 10.000.000 лиръ, правленіе коего въ Триполи, - по довѣренности названнаго Итальянскаго Колоніальнаго Сиддисита.

12.
Ирренеръ Леопольдъ Пароди-Дельфино, сынъ находящагося въ живыхъ Карла, родившійся въ Миланѣ, проживающій въ Римѣ, за себя лично и по довѣренности Ком.ралк. Фердинанда Буассетти, сына Августина, родившагося въ Моденѣ, прож

97

выдающего в Риме, каковой принимает на себя всю ответственность по сему акту.

Кан. уф. Секондо Беннацио, сын умершего Вильгельма, родившийся в Рима - ди-Клери, проживающий в Турине, - банкирь.

г. Давидъ Брацловскій, сын умершаго Павла, родившийся в Екатеринославѣ, проживающий в Парижѣ, - банкирь.

Указанныя лица объявили, что они заключили договоръ о нижеслѣдующемъ

1 / Учреждается Акционерное Общество подъ наименованіемъ :

" ИТАЛО-РУССКІЙ БАНКЪ " (*Banca Italo-Russa*)

2 / Общество имѣетъ соею цѣлью главнымъ образомъ производство кредитныхъ операций, оно имѣетъ также производить коммерческія операции и вести промышленныя дѣла преимущественно въ Россіи и въ бассейнѣ Чернаго Моря, каковыя операции болѣе точно указаны въ § 13 прилагаемаго Устава.

3 / Юридическое мѣстопробыванія Общества - Римъ. Общество имѣетъ открывать конторы, отдѣленія, агенства и представительства и имѣть корреспондентовъ какъ въ Италіи и ея колоніяхъ, такъ въ особенности въ Россіи и въ бассейнѣ Чернаго Моря.

4^{мѣ} Срокъ существованія Общества опредѣляется отъ сего числа до 31 декабря 1970 года / тысяча девятьсотъ семидесятаго года /; срокъ этотъ можетъ быть продленъ по постановленію Общаго Собранія. Продленіе срока существованія Общества не даетъ акціонерамъ права на выходъ изъ Общества и на полученіе стоимости ихъ акцій.

5 / Капиталь Общества опредѣляется въ 2.500.000 лиръ / два милліона пяти сотъ тысячъ лиръ /, раздѣляемыхъ на 25.000 / двадцать пять тысячъ / акцій по 100 лиръ каждая, распределенныхъ между участниками въ слѣдующей пропорціи :

Ком.ралж. Джузеппе Винченчини для себя лично		
1250 / тысячу двѣсти пятьдесятъ / акцій	Лиръ	125.000
и для <i>Витторио Ротта</i> пять тысячъ акцій	"	500.000
Ком. Анджело Беллонни для себя лично		
1250 / тысячу двѣсти пятьдесятъ / акцій	"	125.000
и для Итальянскаго Колоніальнаго Сюзьесага		

- 3 -

98

пять тысяч акций	Лирь	500.000
Инженеръ Пароди-Дельфино для себя лично		
тысячу двести пятьдесят акций	"	125.000
и для Ком. Фердинанда Буассетти тысячу двести		
пятьдесят акций	"	125.000
Кав. уф. Секондо Пеннацио пять тысяч акций	"	500.000
Давидъ Браиловскій пять тысяч акций	"	500.000
Всего : акций двадцать пять тысяч, Лирь		2.500.000 / два милліона пятьсотъ тысячъ /.

6 / Явившіеся объявили, что по этимъ росписаннамъ ими акціямъ каждый изъ нихъ произвелъ взносъ первысъ трехъ десятыхъ своей доли, всего 750.000

л / семьсотъ пятьдесятъ тысячъ / лирь, каковыи внесены вкладомъ въ Римскую контору *Banca di Napoli*, согласно ст.ст. 131 и 133 Торговаго Кодекса, какъ это видно изъ копій засвидѣтельствованнаго мною, нотариусомъ, удостовѣреніѣ приложеннаго къ сему акту подъ буквою В. Остальныя семь десятыхъ будутъ внесены единовременно или разновременно по требованію Совѣта.

7 / Общество объявляется учрежденнаѣ на точномъ основаніи постановленіѣ настоящаго учредительнаго акта и Устава Общества, каковой Уставъ Общества, написанный на восьми страницахъ, послѣ прочтенія, одобренія и подписанія егъ всеми явившимися, приложенъ къ настоящему акту подъ буквою А и составляетъ наиболѣе существенную его часть.

8 / Въ составъ перваго Совѣта были избраны :

- Ком. радж. Джузеппеи Вицентини,
- Ком. радж. Анджело Беллони,
- Ком. радж. Фердинандъ Буассетти,
- Инженеръ Леопольтъ Пароди-Дельфино,
- Кав. уф. Секондо Пеннацио,
- г. Давидъ Браиловскій.

79

9 / Членами Ревизионной Комиссии назначаются :

г.г. Графъ Карль Франческо Сантуччи - Фонтанелли,
Гветано Дженнари,
Эдмондъ де Сень

и Кандидатами въ члены Ревизионной Комиссии :

г.г. Профессоръ Анджело Галлинони
Петръ Ромъ.

10 / Выбранный Советъ назначаетъ Председателемъ своимъ г. Ком. Джузеппе Вичентини и директорами-распорядителями съ предоставленіемъ имъ права единоличной подписи отъ имени Банка и всѣхъ правъ, предусмотрѣнныхъ Уставомъ **КАККАХ** Общества, г.г. Кав.уф. Секондо Пеннацио и Давидъ Брадловскаго.

11 / Первый операционный годъ начинается сего числа и заканчивается 31 декабря 1920 г. / тысяча девятьсотъ двадцатого года /.

12 / Совету поручается выдвинуть всѣ необходимыя формальности для утверждения Общества согласно дѣйствующимъ законамъ и для сего Ком. Джузеппе Вичентини уполномочивается единолично, безъ согласия акціонеровъ, внести какъ въ настоящій актъ, такъ и въ прилагаемый при семъ Уставъ всѣ тѣ изменения, которыя могутъ быть потребованы подлежащими Государственными Учрежденіями для выполнения всѣхъ установленныхъ закономъ требованій.

Удостоверившись въ личности всѣхъ явившихся и въ томъ, что они имѣють законную правоспособность, я, нотариусъ, огласилъ въ ихъ присутствіи настоящій актъ и приложения, послѣ чего явившіеся одобрили ~~и~~ и подписали ихъ совместно со мною и въ моемъ присутствіи.

Настоящій актъ, написанный лицомъ, пользующимся моимъ довѣріемъ, состоитъ изъ двухъ листовъ и занимаетъ восемь страницъ.

Подписали :

Джузеппе Вичентини.
Анджело Беллонни.
Леопольдъ Пароди-Дельфино.
Секондо Пеннацио.
Давидъ Брадловскій.

Адвокатъ Д.Б. Пенне, нотариусъ.

Именной указатель

- Абакумова А.И.
62, 166, 214, 215, 219,
297, 301, 304, 305, 326,
403, 405, 448, 452, 461,
470, 471, 480, 485, 488,
489
- Абрамов М.
228
- Авен П.О.
37
- Аверин В.
487
- Авхименко Д.
325
- Агапов А.А.
398
- Агапов Ю.В.
411
- Агафонов С.
470
- Агеев С.
391, 392
- Адамс Д.
(Adams Daniel)
445
- Айвазовский И.К.
269
- Акимов А.И.
313
- Акинъшев Г.А.
9
- Аксаков А.Г.
518
- Аксёненко Н.Е.
52
- Аксёнов А.В.
92–101, 106, 188, 219,
366, 419, 524, 525
- Алексащенко С.В.
51, 482
- Алексеев М.Ю.
5–8, 79–91, 194, 350,
398, 415, 530, 531, 533–
535, 538
- Алексеева Т.
496
- Алибегов Т.И.
110, 111, 199, 201, 202,
211, 225, 229, 232, 380,
382, 431, 433, 552
- Алибегова Г.
201
- Алиев Г.Р.
506
- Алхимов В.С.
12–14, 152, 228
- Алымова Н.А.
194
- Альтшулер А.Б.
197
- Амамчан А.
214
- Амелина Т.А.
9
- Ананич В.Ю.
9
- Анашкин Г.М.
261, 359
- Андреев А.В.
170, 193
- Анжелъери М.
410
- Аникина Е.Б.
205
- Анисимов В.В.
229
- Аннан К.
240
- Аншаков Д.В.
194
- Аспин С.
439
- Аствацатуров М.И.
388
- Астахов П.
325
- Аткин Д.
105
- Аттали Ж.
(Jacques Attali)
319
- Аттанасио А.
(Attanasio L.)
485
- Афанасьев А.
261
- Ачкасов А.И.
313
- Бабкина Н.М.
201
- Баишев Р.С.
340, 473
- Бабикова А.
497
- Байбаков А.
497
- Байков Д.С.
397
- Баканова Н.Я.
93, 102–114, 119, 204,
206, 282
- Баланик Б.
205
- Балацкий Г.А.
23, 199, 205, 209, 216
- Балашова А.
428
- Балашова Е.А.
214
- Балашова Ю.В.
20, 49, 89, 115–120, 154,
156, 158, 183, 204, 213,
214, 229, 267, 278, 279,
296, 327, 362
- Барканов В.В.
321
- Барковский Н.Д.
151
- Барсукова Н.
503
- Барчугов П.С.
101, 189
- Безрук В.И.
380
- Бектаев Б.К.
153

Именной указатель

- | | | | |
|--|--|---|---|
| Беленькая О.
530 | Борзунов А.Ю.
388 | Виллем Тен Бош Х.
261 | Воронин А.Г.
227 |
| Белехова М.В.
200 | Борзунова Э.Г.
388 | Винкельмайер Ш.
(Winkelmeier S.)
535 | Вос Б. (Vos B.)
492, 499 |
| Беллони А.
558–561 | Бочкарева Т.
507, 508 | Виммер М.
215 | Вуст К.
261 |
| Белов С.В.
380 | Браиловский Д.П.
557–561 | Виноградов В.В.
155, 450 | Вэтыусмэ А.
153, 154 |
| Беляев А.Н.
301 | Бугров А.Е.
319 | Виноградов В.С.
385 | Гайдар Е. Т.
292 |
| Беляева Т.Я.
204 | Буза В.
321, 482 | Виноградова И.В.
90, 112, 113, 137–147,
181, 183, 184, 215, 335,
485, 489, 519 | Галаев А.В.
170, 193, 219 |
| Бенасси Л. (Benassi L.)
202, 431, 433, 438, 451 | Буссетти Ф.
560, 561 | Вичентини Д.
559–561 | Галкин А.
253 |
| Бергер М.Л.
478 | Буйлов М.
488 | Вишневская Е.
449, 450 | Галлинони А.
561 |
| Березанская Е.
63, 167 | Букседер Р.
402, 403 | Владес О.А.
9 | Гарднер М.
105 |
| Березовский Б.А.
27, 28, 238, 324, 325 | Бутиссу С.
202 | Власов Д.И.
370, 371 | Гаретовский Н.В.
152, 153, 229 |
| Бернкопф Х.
(Bernkopf Helmut)
77, 78, 91, 255, 276, 423,
515, 518–520, 523, 528,
530 | Бушуева И.Е.
131 | Водрет К.
(Vodret Carlo)
471, 477, 480 | Гарин–
Михайловский Н.Г.
230 |
| Бёрн
17 | Вавилов А.П.
460 | Водяницкий А.П.
225 | Гейджер К.
521 |
| Бизунок В.К.
105, 199, 204 | Вагнер К. (Wagner K.)
451, 461, 477 | Войлуков А.В.
118, 158, 548 | Геращенко В.В.
5, 17, 19, 37, 44–54, 59,
60, 70, 73–75, 80, 99,
117, 118, 135, 136, 152,
157–159, 186, 209, 217,
218, 232, 233, 242, 257,
272–274, 284, 285, 292,
295, 313, 328, 329, 332,
349, 350, 358, 361, 380,
392, 415, 442, 444, 457,
460, 470–473, 477, 478,
480, 482, 543 |
| Бирман А.
392, 474, 475, 496 | Вартанян И.П.
204, 216, 232, 278, 282 | Волков Д.
37 | Геращенко В.С.
392 |
| Бисен Р.
130 | Васильев В.
494, 495 | Волков К.А.
394 | Геращенко Н.А.
218 |
| Бреголат-и-Обиолс Е.
(Bregolat i Obiols
Eugenio)
456 | Васильев Н.В.
545, 553 | Володченко А.
499 | Гизеке Х.
(Giesecke H.)
520, 535 |
| Блинкова О.И.
154 | Васильева В.
497 | Волошин А.С.
52 | Гиззони Ф.
(Ghizzoni F.)
535 |
| Богданов В.Л.
237 | Васяткин В.Е.
113, 121–136, 302, 389 | Волошин М.
462 | Глушков Н.А.
325 |
| Богданович Д.
445 | Ватаманюк Е.
506, 518 | Волькенштейн А.
(A. Wolkenstein)
230, 431, 433, 438 | Говорун Ю.А.
507 |
| Богомолв И.И.
15 | Веретенников Ю.
506, 507 | Волькенштейн В.М.
230 | |
| Бойс Й.
429 | Верчеллини Л.
(Vercellini L.)
16, 202, 232, 283, 438,
451 | Волькенштейн М.Ф.
320 | |
| Болдырев Ф.
53 | Вехканен К.
(Vehkanen Kari)
56, 57, 197, 198, 207 | Воробьев Р.Н.
188, 219, 303, 363 | |

Именной указатель

- | | | | |
|---|--|---|---|
| Гоитини Е. (Goitini E.)
520, 535 | Гуслистый С.В.
270 | Джинджихадзе В.Г.
387 | Емельянова Ф.Н.
102 |
| Голицын В.
36 | Гшвентер А.
(Gschwenter A.)
148–150, 528 | Дмитриев И.
261 | Енуков О. П.
386 |
| Голованова Н.
394 | Давидссон А.
340, 473 | Добужинский М.В.
230 | Ерохина И.М.
50, 203, 204, 214 |
| Голоулин Е.
261 | Давыдов А.И.
209 | Долбилов А.Г.
355, 356, 434 | Ершов А.И.
288, 289, 495 |
| Гончаров С.
52 | Дадашева Д.
289, 505 | Долженкова Р.
524 | Есенин С.А.
230 |
| Горбачевич И.С.
382 | Данилов Д.С.
193 | Доманов Н.А.
151–159 | Есенин–Вольпин А.С.
230 |
| Горбачевич П.И.
408 | Данилова Ю.
503 | Доценко А.М.
136, 392 | Есикова Н.А.
159 |
| Горбачёв М.С.
16, 127, 388 | Дарусенкова М.В.
215 | Древин А.Д.
269, 428 | Ефанов А.Е.
320 |
| Гордеев И.
507 | де Буассон Г.
(Guy de Boysson)
12, 226 | Дрикер Д.
444 | Жидков В.В.
506 |
| Гордиенко Ю.
525 | де Голль Ш.
12 | Дубинин С.К.
37, 46, 48, 51, 59, 457,
460, 470, 471, 482 | Житник А.С.
169, 408 |
| Горюнов В.Н.
67 | де Ларозьер Ж.
(Jacques de Larosière)
319–321, 475 | Дубоносов А.И.
225 | Жук Г.В.
37, 460 |
| Гостев Э.П.
228, 229 | де Ларозьер Ф.
320 | Дударев В.
261 | Жуков (Галич) М.А.
9 |
| Готовчиков И.
500 | де Сэн Э. | Думнов А.Н.
314 | Жуков-Емельянов
К.О.
165–173, 214, 219, 398,
535 |
| Гревцев Е.М.
115, 227 | Дегтярёв С.И.
9, 431 | Дунькова С.Л.
104, 160–164, 199, 201,
343 | Загрядский А.Е.
276 |
| Гренков А.А.
170 | Делозьер П.
(Deloziere P.)
485, 486, 492, 519 | Дяченко О.
78 | Задонский Г.И.
446 |
| Григорьев А.В.
460 | Дементьева С.
521 | Евтушенков В.П.
234 | Задразил Р.
(Zadrazil R.)
535 |
| Григорьев А.Л.
472, 473, 474 | Деменцев В.В.
152 | Егоров С.Е.
450, 464 | Зайферт П.
382 |
| Григорьева Т.
219 | Демыгина Е.Н.
525 | Елисеев Л.
343 | Зайцев М.А.
23, 105, 106, 200, 232,
383, 388, 395 |
| Гросс Т.
(Gross Thomas)
519, 520, 535 | Денисов Ю.О.
261 | Ельцин Б.Н.
37, 38, 46, 151, 321, 323,
353, 446, 448, 455, 473,
480, 482 | Залеская Е.
493 |
| Грязнова А.Г.
79 | Дер Мегредичиан Ж.
261 | Емелин Д.Е.
194 | Заславская Т.И.
326 |
| Грязных С.
261 | Дикусар О.
261 | Емельянов
210 | Заславская Е.
326 |
| Гуркина Е.
522, 525, 527 | Дженнари Г.
561 | Емельянова Г.С.
13 | Захаров А.В.
241, 242, 459 |
| Гурфинкель Н.
36, 130 | | | |
| Гусинский В.А.
37, 135, 460 | | | |

Именной указатель

- Захаров В.С.
151–159
- Зверев А.В.
549
- Зеленин Д.В.
320
- Земсков Н.В.
194, 267, 366, 367
- Златкис Б.И.
241
- Золкина Т.Л.
205
- Золотарёв Л.В.
174–178, 248–250, 324,
389, 433
- Золотарёва С.С.
170
- Зубова Е.
521, 526, 527
- Иванов Д.Л.
197
- Иванов Е.И.
82,
- Иванов Е.
119
- Иванов И.
484, 485
- Иванов С.В.
213
- Иванов Ю.А.
11–13, 67, 227, 228
- Иванова Н.А.
181
- Иванцов И.Б.
321
- Ивлев А.С.
218
- Иконников А.В.
340
- Ильф И.А.
7
- Ильин В.
90, 261
- Ильина М.
494
- Илюхин С.В.
329
- Илюшин В.В.
46
- Иогансен Н.
490
- Исмагилов Ю.Р.
152, 153
- Иссопов Э.А.
172, 179–195, 365, 519,
526, 527, 533, 535
- Кабан В.
438
- Каданников В.В.
325
- Казакова Н.А.
69, 163, 164, 204, 281,
325, 343, 410
- Казанская А.Е.
113
- Казьмин А.И.
442
- Каменцев В.М.
317
- Каняшин В.К.
340, 473
- Карнаух
(Щеголькова) А.Ю.
107, 113
- Карлова И.В.
196–220, 229, 278, 280,
340, 352, 353
- Карлов Э.
219
- Кармил Е.
207
- Карпов С.
509, 510
- Карпова И.Е.
110
- Карпухин А.К.
316
- Касрай В.
(Kasrai Bibi)
445
- Касьянов М.М.
260
- Кацман Ю.М.
448, 455, 456
- Кевин Х.
261
- Кёлле П. (Kölle P.)
63, 168, 184, 185, 216,
289, 310, 329, 330, 333,
369, 401, 486, 490, 491,
495, 497, 502, 505, 515,
519, 520, 535
- Кириченко Н.В.
449, 450, 459, 460, 464,
465
- Киселёв А.И.
478
- Киселёва С.Ю.
214
- Китайгородский И.П.
151
- Клейн И.
429
- Клозе–Ульманн Б.
200, 202, 232
- Клопотовский А.Г.
71
- Кобахидзе И.
201
- Коваленко С.В.
212
- Коган М.Л.
155, 157, 158
- Козик К.К. (Kozik K.)
221–224, 528
- Козин А.И.
24
- Козлов А.А.
395
- Козлов А.
261
- Козлов Е.А.
340
- Козловский И.Ф.
550
- Койвисто П.
(Koivisto P.)
56, 57, 207, 232, 232,
433, 437, 438, 451
- Колбаев В.П.
317, 468
- Колпаков А.В.
67, 227, 408
- Комарова Н.
491
- Комиссаров М.Ю.
387
- Кондратенко М.Д.
96, 188, 366, 419, 526
- Кондратюк Ю.Н.
7, 21, 36, 49, 68, 71, 90,
106, 110, 115, 118, 123,
127, 129, 130, 133, 156,
157, 159, 175, 183, 197–
199, 206, 214, 215, 225–
245, 247, 251, 296, 317,
324, 326, 337, 339, 353,
387–390, 431, 438, 451,
461, 471, 477, 480, 485,
489
- Кондрашов С.В.
348, 349, 359, 361
- Кондрашова И.Г.
194, 367, 371
- Конрад Х.Г.
(Konrad H.G.)
486
- Коньчев С.Д.
410
- Корет К. (Coreth C.)
461, 471, 477
- Корнев В.С.
201, 438, 451, 461, 471,
477, 485
- Корнев С.Б.
246–264, 492, 495
- Корнеев В.Т.
313
- Короленко В.Г.
230
- Корюкин К.
167, 488
- Косикова Л.Г.
204, 215
- Костин А.Л.
515
- Котельников С.Ф.
153, 155
- Котов А.
529
- Кочева О.
249, 395
- Кочетков С.
261
- Кошеленко С.А.
261
- Кошель Г.В.
107, 108

Именной указатель

- Красавцев Е.В.
130, 131, 299
- Кравцов А.Н.
130, 131, 299
- Кривошеев В.С.
108, 438, 452, 461
- Кротов Н.И.
7–9, 82, 194, 219, 276, 385
- Круня В.Ф.
460
- Крыжановский П.М.
152, 158, 159
- Крэг Т.
429
- Крюков В.А.
93, 106, 108
- Крючков В.А.
67
- Кудинов В.
506
- Кудрявцев А.П.
340
- Кузькин Е.М.
12, 13
- Кузьменков И.А.
192, 270
- Кузьмин А.В.
235
- Кулешенец Д.
113
- Кулешов Н.И.
261, 486, 489
- Куликова Е.А.
200
- Кунерт К.
(Kuhnert Carolina)
461
- Купринов А.Э.
214, 219, 298, 304, 326
- Курки М.
207
- Ладий Н.
44
- Ладыгин Д.
473
- Лайтинен П.
328
- Лахова Е.Ф.
47
- Ларионова Ю.В.
398
- Лебедев П.Л.
242
- Лебедева М.О.
113
- Левина М.А.
398
- Левской С.И.
7, 209, 265–277, 348, 425, 495, 524
- Лекомт Ж.М.
(Jean-Marie Lecomte)
197, 215, 390, 431, 437
- Ленин-Ульянов В.И.
230, 325, 391
- Ломакин И.К.
314
- Леменчук А.
503
- Лепори А.
(Lepori Aldo)
93, 104–106, 110, 126, 129, 180, 181, 185, 197, 198, 206, 354, 356, 431, 438, 452, 461, 546, 554
- Литошик Р.
524
- Лобов О.И.
459
- Логинов С.Ю.
343
- Логофет В.
101
- Лопарев Ю.П.
335
- Лужков Ю.М.
232, 475
- Лукин А.И.
380
- Лукьяненко Г.В.
119, 201, 204, 213, 278–287
- Лукьянов Н.
446
- Лукьянчук Н.
300, 453, 454, 467, 468
- Лунц Л.А.
204
- Луценко Л.А.
194, 288–291
- Лыков С.П.
156
- Львов А.
53
- Люльчев В.В.
111, 382
- Маврина Т.А.
269
- Майдлингер Х.
(Meidlinger H.)
168, 172, 492, 519
- Майорова И.П.
9
- Макеев А.Р.
13, 14, 226, 314, 315
- Маковская Е.Е.
441, 443, 444, 446, 447, 449, 450, 460
- Малашин А.В.
9
- Малевич К.С.
269
- Малинин В.Г.
225
- Мальцев К.А.
398
- Мамонтов А.Н.
534
- Марини К.
(Marini Carlo)
520, 535
- Маркс Г.
(Marx Herbert)
198, 200, 201, 343, 344, 354, 388, 409, 431, 438, 452
- Марсенич
16, 17
- Маслов А.С.
14, 15, 318
- Матвеев А.А.
174, 175, 219, 389
- Матовников М.Ю.
491, 514
- Матюхин Г.Г.
117, 118, 152, 282, 292, 293, 555
- Медведев А.Е.
90, 105, 182, 213, 345
- Медведев П.А.
471
- Медведев С.
214, 326
- Мединский В.Р.
277
- Меерман Б.
413
- Мельц Ю.И.
194
- Макаров Д.
413
- Микульски А.
382
- Минаев К.А.
398
- Минаков В.Ф.
194
- Минкин А.В.
241, 283
- Митин С.
440, 463,
- Михайлов В.Ф.
410
- Михайлюк В.П.
216, 217
- Мовчан А.А.
151, 155, 314
- Можайсков О.В.
49, 115, 118–120, 155–158, 183, 201, 213, 214, 241, 265, 292–298, 314, 348, 362, 464, 465, 483
- Моисеев И.
514, 521
- Мокрый А.С.
494
- Морозов А.В.
172, 261, 298, 359, 389, 401
- Морсин В.И.
153
- Московский Ю.С.
14, 17, 18, 44, 197, 202,

Именной указатель

- 207, 210, 211, 228, 232,
316, 317, 433
- Мохначёв Д.В.
96, 99, 188, 190, 214,
219, 298, 299–311, 327,
335, 363–366, 372, 418,
419, 495, 506, 528
Муромцева С.В.
188, 362
- Мухин Д.
514
- Мягков А.А.
165
- Мязина Е.
496
- Надеенская Л.
204, 205.
- Назаров
228
- Нарукава Т.
(Narukawa T.)
485, 486, 489
- Нахманович М.Ю.
431
- Невзлин Л.Б.
48
- Несвижский В.
483, 484
- Неумывакин П.И.
355, 434
- Нечаев И.С.
216, 267
- Нигметзянов И.К.
67, 123
- Никастро Р.
(Nicastro R.)
223, 535
- Николаев М.И.
84, 85, 91
- Николаев П.Д.
315
- Николаева Л.
465
- Никонов О.В.
157
- Новиков М.Н.
201, 297, 433, 438, 451,
461, 471
- Новоселов В.А.
9
- Нордас И.
219
- Нордстрем А.
(Nordstroem Lars)
511, 513
- Носко А.П.
210, 315
- Носков М.В.
409
- Оверченко М.
496
- Овсейчик С.А.
34, 85, 172, 303, 318,
523
- Овсянников С.К.
37
- Овчаров К.И.
170, 193, 288, 290, 495
- Овчинникова О.Н.
380, 396
- Орджоникидзе И.Н.
234
- Орехов Р.Г.
46, 52
- Орлов А.
261
- Орлов Д.Л.
450
- Осаковский В.
349
- Осипов Д.Б.
527
- Осипов Н.П.
104, 199, 217.
- Остроухов В.Е.
92, 106, 469
- Ояма С.Е.
219
- Павлов В.С.
80
- Палласмаа Ю.
338
- Паленов И.Е.
215
- Палласмаа Ю.
71, 340, 473
- Панкратова Т.Н.
196
- Панфилов Д.В.
194
- Парамонова Т.В.
46–48, 50, 156, 190, 464
- Пароди-Дельфино Л.
558, 561
- Пархоменко С.Б.
37
- Пастор В. (Pastor V.)
489, 492, 499, 520, 535
- Пахомова Е.Ф.
380, 381
- Пекшев В.А.
316
- Пекшев Ю.А.
316, 317, 544
- Пеннацио С.
560
- Пенне Д.Б.
558–561
- Петров Е.П.
7
- Петрова С.
63, 492
- Пехлеви Р.
314
- Пешек К. (Peschek K.)
471, 477, 480
- Пикер А.А.
94, 215, 261, 480, 485,
526
- Перирен М.
(Perhirin Michel)
518
- Плёнкин Д.Д.
255, 398, 399
- Подшивалова Т.В.
9
- Поздняков С.Н.
25, 301, 452, 461
- Покидов В.
346
- Полетаев Ю.В.
48, 380, 438, 451, 461,
471, 476, 477
- Полонская Н.
204
- Пономарёв В.А.
226
- Пономарёв Ю.В.
11, 16, 155, 201, 202,
232, 380, 381, 471, 477
- Попов А.В.
61, 99, 104, 105, 181,
183, 185, 189, 190, 202,
297, 303, 386, 408, 410,
416, 485, 489, 499
- Попов Г.Х.
21, 232
- Попов О.С.
113, 114
- Посохин М.М.
235
- Потанин В.О.
81
- Потапов А.
514
- Потёмкин А.И.
241, 242, 260, 433, 460,
521
- Починок А.П.
442
- Преक्सин О.М.
312–324
- Прексина
(Рульнова) Е.И.
312, 316, 320
- Примаков Е.М.
53, 60
- Прокунин Н.
530
- Профумо А.
(Profumo Alessandro)
89, 508, 529
- Прохватиллов В.
51
- Прохоров М.Д.
81, 82
- Пульманн А.
(Puhlmann A.)
45, 48, 207, 232, 433,
438, 451, 461, 471
- Путин В.В.
25, 322, 323
- Пушкин Ф.С.
421
- Пылёва Е.
267, 367

Именной указатель

- Пятенко А.В.
410
- Радциг В.Н.
204
- Райкин А.И.
327
- Райри У.
(Ryrie William)
440
- Ракитянский Н.
51
- Рампль Д.
(Rampf Dieter)
496, 508
- Ранда Г.
481
- Рапопорт Е.П.
153
- Раухенвальд М.
530
- Рашевский В.В.
261
- Ретюнский Е.Ю.
173, 219, 301, 324–330,
401, 402, 519, 520, 525,
528
- Риго В.
227
- Риз Д.
261
- Ритшер К.
198
- Родионов С.С.
9
- Родионова В.М.
79
- Родюшкин В.Т.
261
- Розинский И.А.
64, 219, 298, 331–336,
405, 487, 492, 493, 495,
519, 535
- Рокотов Я..Т.
384
- Россель Э.Э.
491
- Рош П.
561
- Рубенс П.П.
429
- Рублёва Е.
386, 397
- Рыбкин И.П.
46
- Рыскин В.М.
64, 261, 386, 488
- Рыжков Н.И.
21, 176, 209, 283, 341,
430, 542
- Рыченков А.Г.
261
- Савельев А.Н.
518
- Савельева Л.А.
25, 203, 204, 269, 276,
301
- Сазонова И.
270
- Сайкин В.Т.
21
- Салонен А.
187, 219
- Салонен И.
(Salonen Ilkka)
22, 47, 49, 55–66, 70, 75,
77, 95–97, 99, 101, 168,
169, 171, 172, 186–188,
190, 193, 196, 214, 218,
219, 242, 252, 269, 274–
276, 285, 295, 301, 303,
306, 307, 310, 316, 328,
333, 350, 362, 373, 382,
401, 403–406, 409, 415,
418, 456, 461, 470, 471,
477, 480, 484, 486, 488,
489, 491, 492, 494, 499,
500, 510, 514, 518, 520,
525, 528
- Сантуччи-
Фонтанелли К.Ф.
561
- Сафронов Б.
483–485
- Свешников М.Н.
226
- Сейки К. (Seiki K.)
471, 480
- Серажетдинов Р.
67
- Серёгин В.А.
261
- Сивкова В.
51
- Сидоркин А.И.
380
- Симановский А.Ю.
152
- Ситников А.М.
334
- Ситникова Е.
394, 483
- Ситнин И.М.
387
- Скабичевский А.М.
230
- Скворцов Я.Л.
168, 474, 486, 489
- Скогорева А.
78
- Сюокан А.А.
29–31, 210, 235, 268,
337–340, 473
- Скрышниченко И.
504
- Слипченко Л.
522
- Смирнов П.
260
- Смирнова Л.В.
19, 104, 181, 200
- Смирнова М.В.
113
- Смоленский А.П.
153, 154
- Собчак А.А.
25, 322
- Соколик О.
529
- Соколов А.
320
- Соколов А.С.
320
- Соловов В.И.
151
- Соломина
(Галкина) М.П.
312
- Соломина Н.Е.
315
- Сорочан Е.И.
490–492, 499
- Сошина В.
427–429
- Спеццотти Э.
(Spezzotti E.)
535
- Станова Е.
35, 413, 457–459, 465–
467
- Станиславская Е.Г.
402, 403
- Станюкович К.М.
230
- Старостина Н.
518
- Старченко М.Ю.
383
- Стасов В.В.
230
- Степанищев Е.И.
380
- Степашин С.В.
459
- Стихин А.В.
194
- Стрельцова Е.
481
- Строев Е.С.
53, 135, 323
- Строковский В.
439
- Субботин П.Д.
151, 152
- Судаков В.Б.
7, 10–43, 47, 48, 59, 67,
68, 70, 71, 99, 104, 110,
116, 120, 123, 125, 135,
176, 186, 197, 198, 202,
205, 207, 209–211, 214,
217, 228, 229, 235, 237,
242, 265, 266, 268, 273,
277, 281, 295, 296, 301,
317, 321, 328, 337, 339,
343, 346–353, 387, 388,
390, 408, 410, 415, 438,
439, 450, 451, 456–461,
463, 468–470, 546, 554

Именной указатель

- Сумин П.И.
497
- Суомела Ю.
58
- Суховерко А.Р.
249
- Сухоруков П.В.
398
- Сучков А.Ю.
526
- Сушко В.П.
16, 32, 201, 280
- Сысков И.А.
194
- Сытин И.Д.
347
- Таберман Т.
(Taberman T.)
431
- Талепорос И.В.
104, 200, 203, 204
- Татузова Л.Н.
204, 212, 213
- Таций С.Г.
180, 201
- Тверской Ю.В.
47, 49, 66–78, 103, 116,
123, 160, 164, 171, 175,
183, 197, 199, 202, 214,
215, 235, 261, 275, 276,
288, 290, 295, 303, 325,
326, 330, 337, 339, 342,
345, 346, 348, 350, 358,
377, 401, 402, 406, 408,
410, 411, 415, 416, 431,
438, 452, 461, 471, 477,
480, 485, 489, 494, 495,
518–520, 523, 524, 528
- Теравайнен Э.
58
- Тертишникова Т.Ф.
189
- Тетерский О.П.
67, 408
- Титова Г.А.
196, 197, 204
- Тихомиров А.В.
325
- Тихонравов В.В.
501
- Товстенчук Н.А.
380
- Тосунян Г.А.
190
- Тринч М.
483
- Тропин С.В.
8, 24, 96, 119, 188, 201,
213, 261, 265, 267, 307,
308, 341–374, 418, 421–
423
- Тросников И.
473
- Трошин С.Т.
23, 90, 112, 133, 201,
215, 251, 261, 282, 380–
399, 419
- Трусевич Г.Л.
226
- Тулин Д.В.
118, 151, 152, 155, 156,
243, 314, 460, 477, 479,
480, 485
- Турбанов А.В.
474
- Тутов А.А.
175
- Тырин Н.В.
9
- Тюрина Е.А.
9
- Тюхтина Л.А.
133, 248, 261, 389
- Удальцова Т.
20, 116, 214
- Ульянов Е.В.
380
- Уоллис Р.
(Wallis Richard)
521
- Усова Ю.А.
194
- Уссиндэ А.
261
- Ушакова И.А.
367, 421
- Фагернас П.
(Fagernas P.)
438
- Файбышенко В.
384
- Фак Р.
391
- Федорин В.
491
- Фенивеш А.
(Fenyves A.)
485
- Феррари Р.
(Ferrari R.)
48, 215, 216, 361, 461,
471, 472, 477, 479–481,
485
- Фёдоров Б.Г.
151, 314, 319
- Филатов С.А.
46
- Филимонов М.
484
- Филимонова М.В.
196
- Филиппович С.Ю.
400–407
- Финстервальдер О.К.
(Finsterwalder O.K.)
22, 25, 36, 215, 232, 301,
354, 357, 431, 433, 438,
451, 461
- Фицджеральд Дж.
(Fitzgerald John)
34, 239, 299, 431, 438,
452, 461, 470, 471
- Фомина Т.А.
215, 219
- Фоминов И.Г.
278
- Фоминых Д.Б.
316
- фон Хауеншильд К.
(von Hauenschild C.)
433, 485
- Форбс Л. (Forbs L.)
32, 172, 499, 519
- Форосенко В.И.
313
- Франклина Б.
128
- Франц М.
329, 401–403
- Фримэн Р.
(Freeman Ron)
318, 467
- Халанский В.П.
301
- Халттунен М.
216
- Халттунен Х.
58, 216, 326, 481, 484,
485, 486, 492, 515, 519
- Хеметсбергер В.
(Hemetsberger
Wilhelm)
520, 535
- Хампель Э.
(Hampel Erich)
86, 520, 524, 535
- Хейли А.
73
- Хейно П.
409
- Хейнсворт Р.
488
- Хепберн О.
217
- Херманн Ф.
386
- Хёрхаген Ф.
(Hoerhager F.)
485
- Хилтунен П.
(Hiltunen P.)
451, 461, 471, 477
- Ходорковский М.Б.
48, 155
- Хомейни Р.М.
314
- Хоффнер Б.
261
- Хохлов В.С.
18, 295
- Хохольт Й.
172, 519
- Хреков В.А.
277
- Хромова О.М.
181, 200
- Хрусталёв А.В.
181

Именной указатель

- Хрущёв Н.С.
384
- Хуторных Е.
511, 514
- Хшгтоян А.В.
227
- Цемьянский А.Я.
156, 159, 382
- Цыбульский М.А.
205, 216
- Цымалина
(Кольцова) И.М.
183, 201, 280, 312, 344,
408–417, 464
- Чайкина Ю.
530, 531
- Чалых С.
261
- Чебако К.
261
- Чебан А.И.
107, 108
- Черепанов А.В.
395
- Черкес Д.Я.
428
- Чернов В.А.
265
- Чернов Д.
468, 469
- Чернова
(Сафронова) В.П.
312
- Черномырдин В.С.
46, 52, 53, 321, 323, 460
- Чехов А.П.
230
- Чижова Е.А.
181
- Чичерин В.В.
215, 486
- Чуб В.Ф.
288, 505
- Чубайс А.Б.
25
- Чудновский Г.А.
450
- Чупятов Л.Т.
269, 428
- Шаляпин Ф.И.
230
- Шапошникова
М.Ю.
214
- Шаталин С.С.
118
- Шварц. А.
435
- Шеварднадзе Э.А.
388, 389
- Шимаamura К.
(Shimamura K.)
480
- Шишкин И.И.
269
- Шкабардня М.С.
341, 430, 542
- Шкаровская И.В.
8, 369, 371, 374, 418–
429, 527
- Шмидт
61
- Шнейдер Р.
(Schneider R.)
431
- Шниманн Ф.
410, 411, 412
- Шор К.Б.
61
- Шохин А.Н.
323, 449, 460
- Шпаков Ю.
508
- Шрёдер Г.
496
- Штром К.А.
314
- Шумейко С.И.
217
- Щёголев И.О.
277
- Щеголькова А.Ю.
см. Карнаух А.Ю.
- Эгглетон М.
261
- Энгельс Ф.
122
- Эрдман Н.Р.
7
- Эфендиев Н. Т.
515
- Юматов А.А.
512, 519, 521, 528
- Яковлев Д.
384
- Якунин В.К.
450
- Янибекова Б.В.
8, 270
- Яновский К.
318
- Янушкин А.Н.
380, 383, 385
- Ясина И.Е.
54
- Ячеистов К.
488

Adams Daniel
см. Адамс Д.

Attali Jacques
см. Аттали Ж.

Attanasio L.
см. Аттаназио А.

Benassi L.
см. Бенасси Л.

Bernkopf Helmut
см. Бернкопф Х.

Bregolat i Obiols
Eugenio — см.
Бреголат-и-Обиолс Е.

Coreth C.
см. Корет К.

de Boysson Guy
см. де Буассон Г.

de Larosière
Jacques
см. Де Ларозьер Ж.

Deloziere P.
см. Делозьер П.

Fagernas P.
см. Фагернас П.

Fenyves A.
см. Фенивеш А.

Ferrari R.
см. Феррари Р.

Finsterwalder OK.
Финстервальдер ОК.

Fitzgerald John
см. Фицджеральд Дж.

Forbs L.
см. Форбс Л.

Ghizzoni F.
см. Гиззони Ф.

Giesecke H.
см. Гизеке Х.

Goitini E.
см. Гоитини Е.

Gschwenter A.
см. Гшвентер А.

Hampel Erich
см. Хампель Э.

Hemetsberger
Wilhelm
см. Хеметсбергер В.

Hiltunen P.
см. Хилтунен П.

Hoerhager F.
см. Хёрхаген Ф.

Kasrai Bibi
см. Касрай В.

Koivisto P.
см. Койвисто П.

Konrad H.G.
см. Конрад Х.Г.

Kozik K.
см. Козик К.К.

Kölle P.
Кёлле П.

Kuhnert Carolina
см. Кунерт К.

Lecomte Jean-
Marie
см. Леконт Ж-М.

Lepori Aldo
см. Лепори А.

Marini Carlo
см. Марини К.

Marx Herbert
см. Маркс Г.

Meidlinger H.
см. Майдлингер Х.

Narukawa T.
см. Нарукава Т.

Nicastro R.
см. Никастро Р.

Nordstroem Lars
см. Нордстрем А.

Pastor V.
см. Пастор В.

Perhirin Michel
см. Перирен М.

Peschek K.
см. Пешек К.

Profumo Alessandro
см. Профумо А.

Puhlmann A.
см. Пульманн А.

Rampl Dieter
см. Рампль Д.

Ryrie William
см. Райри У.

Salonen Ilkka
см. Салонен И.

Schneider R.
см. Шнейдер Р.

Seiki K.
см. Сейки К.

Shimamura K.
см. Шимамура К.

Spezzotti E.
см. Спеццотти Э.

Taberman T.
см. Таберман Т.

Vehkanen Kari
см. Вехканен К.

Vercellini L.
см. Верчеллини Л.

Vodret Carlo
см. Водрет К.

von Hauenschild C.
см. фон Хауеншильд К.

Vos B.
см. Вос Б.

Wagner K.
Вагнер К.

Wallis Richard
см. Уоллис Р.

Winkelmeier S.
см. Винкельмайер Ш.

Wolkenstein A.
см. Волькенштейн А.

Zadrazil R.
см. Задразил Р.

Содержание

Предисловие Михаила Алексева	5
Предисловие автора-составителя	7

Часть первая: Председатели правления

Каждый банк должен заниматься своим делом и определить свою нишу в банковском бизнесе

Судаков Владислав Борисович

1987–1988 — Генеральный директор Евробанка (Париж)	
1988–1989 — Заместитель начальника управления кредитования внешнеэкономических связей Внешэкономбанка СССР	
1989–1996 — Председатель правления ММБ	10

Сказали насторожившую меня фразу: «Don't be bossy!»

Геращенко Виктор Владимирович

1989–1991 — Председатель правления Госбанка СССР	
1992–1994 — Председатель Центрального банка РФ	
Советник НИИ Центрального банка РФ	
1996–1998 — Председатель правления ММБ	
1998–2002 — Председатель Центрального банка РФ	44

В ММБ работать было интересно, можно даже сказать, прикольно

Салонен Илкка

1994–1997 — Заместитель председателя правления, первый заместитель председателя правления ММБ	
1997–1998 — Региональный директор банковской группы MeritaNordbanken	
1998–2006 — Председатель правления ММБ	55

ММБ. Некоторые воспоминания

Тверской Юрий Владимирович

1989–1990 — Заместитель начальника управления проектного финансирования ММБ	
---	--

Содержание

1990–2000 — Начальник управления клиентских отношений, член правления Международного Московского Банка	
2001–2007 — Заместитель председателя правления ММБ	
2007 — Председатель правления ММБ	567

Как я стал работать в Группе ЮниКредит

Алексеев Михаил Юрьевич

1995–1998 — Заместитель председателя правления ОНЭКСИМ Банка.	
1998–2006 — Вице-президент, старший вице-президент, заместитель председателя правления АКБ «РОСБАНК».	
2006–2008 — Президент, председатель правления Роспромбанка.	
2008 — наст. время — Председатель правления ЮниКредит Банка	79

Часть вторая: Коллектив

Проявления непорядочности были не характерны и не органичны для банка

Аксёнов Алексей Викторович

1990–2007 — Сотрудник операционно-бухгалтерского управления, начальник управления по оформлению операций на финансовом рынке и руководитель депозитария, начальник управления розничных продуктов и услуг, генеральный управляющий банка по розничным продуктам и услугам ММБ	
2007 — по наст. время — Начальник управления розничного бизнеса, член правления Сведбанка	92

«Пойдём, старая, новый банк создавать!»

Баканова Нина Яковлевна

1989–1991 — Заместитель начальника операционного отдела операционно-бухгалтерского управления и электронной обработки данных ММБ	
1991–1995 — Начальник отдела, главный менеджер отдела выверки счетов ностро ММБ	
1995–1996 — Заместитель начальника операционного управления ММБ	
1996 — наст. время — Начальник управления денежных переводов ММБ	103

Заслуга наших западников в том, что они не препятствовали представлению нам тех социальных благ, которые привычны для них

Балашова Юлия Васильевна

1979–1991 — Главный юрисконсульт Главного валютного управления Госбанка СССР	
1992–2003 — Главный юрисконсульт, советник правления ММБ	
2005 — наст. время — Экономический советник юридического департамента ЦБ РФ	115

Любой кризис играл нашему банку на руку

Васяткин Владимир Ефимович

Содержание

1972–1992 — Специалист, начальник отдела корреспондентских отношений Внешэкономбанка СССР
1992–1998 — Начальник отдела, начальник управления корреспондентских отношений ММБ
1998 — наст. время — Начальник управления корреспондентских отношений Банка Москвы 121

Работать в банке мне было интересно и психологически комфортно **Виноградова Ирина Владимировна**

1992–1993 — Главный эксперт контрольно-ревизионной службы ММБ
1993–1996 — Заместитель начальника управления ММБ
1996–1999 — Заместитель главного бухгалтера ММБ (с 2007 года — ЮниКредит Банка)
1999–2007 — Член правления ЮниКредит Банка 137

Группа даёт каждому возможность проявить себя в полной мере **Гшвентер Андреас**

2007–2008 — Глава управления GBS; член правления UniCredit Tiriac Bank, Бухарест, Румыния
2008 — наст. время — Член правления ЮниКредит Банка 148

Сделал, что мог, другие пусть сделают лучше **Доманов Николай Алексеевич**

1988–1991 — Ведущий, главный специалист Управления коммерческих банков правления Госбанка СССР
1991–1992 — Директор Департамента деятельности коммерческих и кооперативных банков ЦБ РФ 151

Нам нельзя забывать, что мы — БАНК! **Дунькова Светлана Львовна**

1989 — по наст. время — Заместитель начальника отдела 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 160

Мы перестали помнить, сколько у нас региональных офисов — это значит у нас уже не просто набор точек, а полноценная сеть **Жуков-Емельянов Кирилл Олегович**

1994–1997 — Специалист, эксперт, главный эксперт управления корпоративного финансирования ММБ
1997–1999 — Заместитель начальника отдела, начальник отдела ММБ
1999–2001 — Начальник управления кредитования Банка Австрия Кредитанштальт (Россия)
2001–2007 — Заместитель начальника, начальник управления клиентских отношений и регионального развития ММБ
2007–2008 — Директор департамента корпоративных клиентов (регионы) ЮниКредитБанка
2008 — наст. время — Член правления ЮниКредит Банка 165

Банк стал не только моим университетом, но и школой жизни

Золотарёв Леван Викторович

1989–1993 — Ведущий специалист управления валютных операций и международных корреспондентских отношений, зам начальника управления ММБ

2003 — наст. время — Старший вице-президент банка «Русский стандарт» . . . 174

Люди — главное конкурентное преимущество

Иссопов Эдуард Александрович

1993–2002 — Эксперт, заместитель начальника управления бухгалтерского учёта ММБ

2002–2005 — Начальник управления аналитического учёта, заместитель главного бухгалтера ММБ

2005–2006 — Главный бухгалтер Международного Московского Банка

2006 — наст. время — Член правления ММБ/ЮниКредит Банка 179

Лучшие годы моей банковской жизни

Карлова Инесса Владимировна

1989–2000 — Ответственный секретарь правления, секретарь административного совета, руководитель администрации правления ММБ 196

Кризис приходит и уходит, а люди остаются. Мне с моей российской командой повезло!

Козик Конрад

2004–2007 — Финансовый директор, заместитель исполнительного директора, заместитель председателя правления Kredit Bank S. A., KBC Group, Брюссель, Бельгия

2006–2007 — Заместитель председателя наблюдательного совета ZAGIEL S. A., KBC Group, Брюссель, Бельгия

2007 — наст. время — Член правления ЮниКредит Банка 221

Я считаю, что нам действительно повезло!

Кондратюк Юрий Николаевич

1987–1988 — Заместитель начальника управления кредитных операций Внешторгбанка СССР

1988–1989 — Председатель правления компании «Совинтрейд»

1989–2000 — Заместитель председателя правления ММБ. 225

Забавное это было время!

Корнев Сергей Борисович

1992–1993 — Эксперт, специалист отдела операций на внутреннем рынке ММБ

1995–2001 — Старший дилер, заместитель начальника отдела валютных операций ММБ

2001–2007 — Начальник отдела конверсионных операций, главный дилер ММБ

2007 — наст. время — Директор департамента финансовых рынков ММБ . . . 246

«Вы хотите имиджа, их есть у меня»

Левской Сергей Иванович

1994–2008 — Главный эксперт, помощник председателя правления,
пресс-секретарь банка, начальник отдела общественных связей ММБ /
ЮниКредитБанка 265

ММБ демонстрировал мировой общественности,
что в СССР времён перестройки есть всё, даже совместный банк.

Лукьяненко Геннадий Васильевич

1990–1994 — Советник правления по юридическим вопросам,
руководитель юридической службы, юридического отдела ММБ
1994–2000 — Главный менеджер юридического отдела ММБ
2000–2007 — Начальник юридического управления ММБ
2007 — наст. время — Директор юридического департамента
ЮниКредитБанка. 277

Особенно важно, чтобы работа не противоречила человеческим
принципам

Луценко Лариса Акимовна

2005 — наст. время — Управляющий филиала ММБ / ЮниКредит Банка
в Ростове-на-Дону 288

Отцы-основатели и флибустьеры

Можайсков Олег Владимирович

1975–1992 — Начальник отдела, заместитель начальника,
начальник валютно-экономического управления, член правления
Государственного банка СССР
1992–1998 — Советник правления ММБ
1998 — наст. время — Заместитель председателя Центрального банка
России 292

Для клиента банк готов организовать закат солнца вручную

Мохначёв Дмитрий Викторович

1992–1994 — Эксперт ММБ
1994–1996 — Главный менеджер отдела клиентских отношений
Санкт-Петербургского отделения ММБ
1996–2000 — Заместитель начальника управления клиентских
отношений ММБ
2000–2002 — Начальник управления рисков ММБ
2002–2006 — Член правления ММБ 299

Идея родилась в бане

Прексин Олег Михайлович

1987–1988 — Старший специалист, референт сводного
экономического отдела Государственной внешнеэкономической
комиссии Совета министров СССР
1992–1996 — Исполнительный директор от Российской Федерации,
Республики

Содержание

Беларусь и Таджикистана, член правления Европейского банка
реконструкции и развития, Лондон 312

В ММБ я чувствовал себя невероятно уютно

Ретюнский Евгений Юрьевич

1994–1995 — Эксперт, главный эксперт управления анализа
кредитных рисков ММБ
1995–1997 — Главный менеджер Санкт-Петербургского отделения ММБ
1997–2005 — Начальник отдела корпоративных финансов,
начальник управления клиентских отношений ММБ
2005–2006 — Генеральный управляющий (Corporate Banking) ММБ
2007–2008 — Член правления ЮниКредит Банка
2008 — наст. время — Заместитель председателя правления Барклайс Банка 324

**Банк казался хрустальным замком на горе,
вокруг которого бушевал шторм**

Розинский Иван Анатольевич

1993–1994 — Специалист управления проектного финансирования
и кредитования ММБ
1994–1997 — Главный эксперт, начальник отдела ММБ
1997–2001 — Заместитель начальника управления клиентских
отношений ММБ
2001–2002 — Генеральный управляющий, начальник управления
клиентских отношений ММБ
2003–2009 — Член правления ММБ / ЮниКредит Банка 331

Я до сих пор с удовольствием вспоминаю наше сотрудничество

Скокан Александр Андреевич

1989 — наст. время — Главный архитектор АБ «Остоженка» 337

Экономист на все руки

Тропин Сергей Владимирович

1990–1991 — Главный эксперт управления клиентских отношений
и кредитования ММБ
1991–1994 — Помощник председателя правления ММБ
1995–2003 — Старший менеджер, начальник отдела
стратегического планирования и развития ММБ
2003–2009 — Директор департамента маркетинга и коммерческого
планирования ММБ / ЮниКредит
2009 — наст. время — Советник правления по экономическим вопросам
ЮниКредит Банка 341

Once a dealer — always a dealer

Трошин Сергей Тимофеевич

1990–1996 — Заместитель начальника управления валютно-кассовых
операций и корреспондентских отношений (казначейство) ММБ
1996–1998 — Начальник управления операций на денежном
и финансовом рынках (казначейство) ММБ
1998–2001 — Начальник управления валютно-кассовых операций
и корреспондентских отношений (казначейство) ММБ

Содержание

2001 — наст. время — Начальник управления финансовых учреждений
ММБ/ЮниКредитБанка 380

На борт корабля берём всех!

Филиппович Светлана Юрьевна

1992–2001 — Директор по персоналу Банка Австрия Кредит-
анштальт (Россия),
2001 — по наст. время — Директор по персоналу ММБ/ЮниКредитБанка . . . 400

Специалисты ММБ всегда очень ценились

Цымалина Инна Михайловна

1990–1996 — Руководитель отдела документарного бизнеса,
заместитель начальника управления финансирования торговли,
документарного бизнеса и форфетирования ММБ
1996 — наст. время — начальник Управления финансирования торговли
Департамента финансовых услуг ММБ / ЮниКредит 407

Построение репутации посредством коммуникаций

Шкаровская Ирэн Владимировна

2004 — по наст. время — Начальник отдела маркетинга; начальник
управления маркетинга, бренд-менеджмента и продуктовых коммуникаций;
директор департамента корпоративного имиджа и коммуникаций
ММБ/ЮниКредит Банка 418

Часть третья: Хроника основных событий 430

Часть четвертая: Документы 541

Именной указатель 561

От Международного
Московского Банка
к ЮниКредит Банку.
Очерки истории

Формат 60 • 84/8. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Печ. л. 79.
Тираж 2500 экз.

Кротов Н. И.

К 85 От Международного Московского Банка к ЮниКредит Банку.
Очерки истории. — М.: Экономическая летопись, 2009. — 584 с.

Книга знакомит читателя с материалами, рассказывающими о первом опыте создания на территории СССР совместного банка. Партнёрами крупнейших советских банков тогда выступили банки из пяти европейских стран. В год выхода книги этой кредитной организации исполняется 20 лет. Эмоциональные истории знакомят читателя с условиями появления и развития первых советских и российских банков, периодически попадающих в серьёзные экономические и финансовые кризисы. Свидетельства очевидцев дополнены правительственными и банковскими документами того периода, подборкой статей из периодической печати.

Автономная некоммерческая организация
«Экономическая летопись»

Мы делаем события Историей!

АНО «Экономическая летопись» — специализированная организация, занимающаяся исследованиями и освещением вопросов истории экономики, бизнеса и предпринимательства.

Основные направления деятельности АНО «Экономическая летопись»:

- Подготовка и выпуск книг по истории регионов, предприятий, а так же наиболее важных вех экономической истории;
- Подготовка и выпуск мемуаров по истории;
- Сбор информации, подготовка корпоративных историй;
- Создание корпоративных, отраслевых историй;
- Организация специальных мероприятий, в том числе тематических исторических вечеров;
- Консалтинг в области истории и экономики на основе их экономической истории.

АНО «Экономическая летопись» является разработчиком открытого исторического портала www.letopis.ru.

www.letopis.ru
letopis@letopis.ru

Книги серии «Экономическая летопись России»

Н. Кротов

«История советской банковской реформы 80-х гг. XX века. Спецбанки». «Экономическая летопись», М. 2008 г.

Лошадь
сказала,
взглянув на верблюда:
«Какая
гигантская
лошадь-ублюдок».
Верблюд же
вскричал:
«Да лошадь разве ты?!
Ты
Просто-напросто —
верблюд недоразвитый».
И знал лишь
Бог седобородый,
что это —
животные
разной породы.

Владимир Маяковский. «Стихи о разнице вкусов»

В 1988 году начались глобальные изменения банковской системы Советского Союза. Стране предстояло перепрыгнуть через пропасть, разделяющую две экономические формации. То, что нельзя перепрыгнуть через неё за два раза, говорили во время перестройки все реформаторы. Не было, правда, серьезного анализа различий между тем, что мы построили к концу 80-х годов, и тем, что собирались строить. Знали только, что дальше так жить нельзя...

В данной книге представлена драматическая история преобразования банковской системы страны в начале советской перестройки (как-то незаметно это слово перестали писать с большой буквы).

Первая серия этих увлекательных приключений посвящена созданию т. н. «спецбанков» (Промстройбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка и Сбербанка). Не спешите заявлять, что это слишком узкая тема. Один из героев книги обещал своим коллегам «утопить их в крови народной» если они не выполнят его задания по реформированию этих банков со столь скучным наименованием.

Вокруг этих финансовых институтов в 1987–1990 годах происходили по-настоящему ожесточённые бои. Так в июле 1990 года на Верховном Совете РСФСР за 29 секунд народные избранники практически закончили историю советской финансовой системы. А через 500 (!) дней в Беловежской Пуще лишь была выдана справка о смерти Союза.

Читатель в книге встретится с противоположными интерпретациями одних и тех же фактов.

Однако это не разноречивой, мешающий понять суть происходящего, а, напротив, освещение их с разных сторон, помогающее представить суть объективнее, а, следовательно, глубже. Что, собственно, и делает представленный материал важным для истории. В этом заключается принцип кросс-мемуаров, являющихся основой всех вышедших книг литературной серии «Экономическая летопись России»

Жанр, в котором мы работаем, сильно отличается от простого интервьюирования. Кроме опроса большого числа героев он связан и серьезной работой в архивах и дополнительной аналитической работой. То, что появляется в виде монолога нашего героя, — итог обобщения, подвергнутого серьезной обработке устного рассказа, и достаточно большой самостоятельной работы над документами. В книге представлено большое число документов того периода, большинство из них публикуются впервые.

Кроме того из книги вы узнаете — за что Борис Федоров не любил Виктора Геращенко. Сколько раз пытались убить зампреда ЦБ РСФСР Владимира Рассказова и как его доставляли в Банк в инкассаторской машине. Как первый председатель ЦБ России Георгий Матюхин с боем брал здание Госбанка СССР. Тайны высоких назначений и стремительных падений. Наконец, что знаменитую фразу «Хотели как лучше, а получилось как всегда» впервые сказал не Виктор Черномырдин, а Валентин Павлов, после знаменитого обмена денег.

Книги серии «Экономическая летопись России»

Н. Кротов

«История советской банковской реформы 80-х гг. XX века.

Первые коммерческие банки (1988–1991)».

«Экономическая летопись», М. 2008 г.

— Скоро конец всему наступит?

— Социализм, что ль? — не понял человек. — Через год. Сегодня только учреждения занимаем.

— Тогда пиши нас, — обрадовался Захар Павлович...

Захар Павлович заметил: человек говорил ясно, четко, справедливо, без всякого доверия, наверно, будет умнейшей властью, которая либо через год весь мир окончательно построит, либо поднимет такую суету, что даже детское сердце устанет.

А. Платонов «Происхождение мастера»

Литературная серия «Экономическая летопись России» — первое и единственное российское издание, пытающееся по крупицам собрать и сохранить информацию о новейшей экономической истории нашей страны. А это чрезвычайно важно! Без прошлого нет настоящего, без настоящего нет будущего, именно поэтому сегодняшним финансистам важно знать и помнить, с чего начиналась современная российская банковская система, и кто стоял у ее истоков.

Те более что эта история весьма увлекательна. В книге собраны воспоминания очевидцев, помогающие прояснить непростой путь нашей банковской системы от единой государственной машины советского времени к многоукладной российской, с первыми кооперативными и паевыми банками. И эта книга, как и вся серия, написана в новом литературном жанре «кросс-мемуарь», здесь автор одновременно является и автором-составителем и подобно режиссеру в театре выстраивает драматургию исследуемых исторических событий, используя противоречивые рассказы очевидцев.

А разночтений много. Достаточно сказать, что если отнестись неформально, то нельзя даже сказать наверняка — какой коммерческий банк в России первый.

Казалось бы, ответ прост — 26 августа 2008 года банк «Викинг» отпраздновал своё 20-летие. Он и был первым кооперативным банком на территории РСФСР (зарегистрирован сразу после чимкентского банка «Союз» из Казахстана).

Однако если посмотреть, кто в настоящее время имеет лицензию № 1, то окажется что это Международный Московский Банк, основанный в Москве 19 октября 1989 года (переименован в Юни-Кредит Банк). Казалось бы это уже чистое недо-

разумение, вернее дань уважение российского банковского регулятора к первому отечественному банку с иностранным участием. А вот и нет, в 1989 году один из зампредов Госбанка действительно дал ему лицензию под таким номером. Объяснить это невозможно, в это надо верить или посмотреть документ.

Ещё раньше неугомонный председатель правления Промстройбанка М.С. Зотов создал два акционерных банка в Ленинграде и один в Москве, а за ними ещё 15 инновационных банков по всей стране. И более того — зарегистрировал их документы на заседании правления своего банка! У него были большие планы. Письмо об инновационных банках доброжелательно тогда приняло руководство Госбанка СССР и Совета министров страны. Так, весной 1988 года «процесс пошел». Все эти банки в дальнейшем было велено перерегистрировать в Госбанке, однако...

Но и это ещё не всё! Даже не спускаясь в бездну банковского опыта времен НЭПа и начала XX века, можно найти ростки будущей банковской системы в «застойных» 80-х годах. Приведу только два факта. Начальник финансового управления Минавтопрома Э.М. Абызов рассказывает о том, что первые предложения о создании коммерческих банков и соответствующие документы появились сразу после прихода к власти нового партийного руководителя Ю.В. Андропова в ноябре 1982 года.

Поверьте: даже это не всё!

А насколько интересно слушать о процессе создания первых банков и нахождения ими своего места под солнцем!

Зампред Госбанка СССР В.С. Захаров рассказывает о периоде, когда банки «выпекали» со скоростью пончиков. А его коллега из Минфина —

Книги серии «Экономическая летопись России»

заместитель министра В.А. Раевский вспоминает, что он не выдержал, когда на регистрацию принесли документы банка «Агдам». Для него и его соотечественников это название ассоциировалось явно не с кредитным учреждением! Кстати, для регистрации кооперативного банка тогда хватало две машины лука.

Прочитайте, как первые кредиты выдавались под залог сосисок, и что из этого вышло, как про-

исходил приём клиентов в лучшем помещении банка — припаркованной во дворе машине «Жигули», о том, что ожидая наступления зимы, инкомбанковцы заготавливали картошку.

И, конечно, в книге много весьма серьёзного материала. Тем более, что в ней представлены документы того периода, большинство из которых публикуются впервые.

Н. Кротов

**«История советских и российских банков за границей» т. 1
«Экономическая летопись», М. 2007 г.**

Книга серии «Экономическая летопись России» знакомит с никогда не публиковавшимися документами и откровенными рассказами руководящих работников советских и российских банков за границей: тех, кто в Лондоне, Париже, Сингапуре, Люксембурге, Тегеране, Цюрихе, Вене и других городах Европы, Азии, Африки и Америки представлял отечественную банковскую систему. Каждая глава — это захватывающая история человека, напрямую причастного к неизвестным страницам российской экономики второй половины XX века.

Знаете ли вы, что евродоллар был придуман в СССР, будущий шах Ирана в 1923 году возглавлял службу безопасности Русско-Иранского банка, а вот будущего президента Кипра Георгиоса Василиу на работу в наш Московский народный банк не приняли....

А, знаете, как в 70-е годы вывозили из Советского Союза на продажу золото? Пассажирскими самолетами.... Слитки укладывались под сиденьями. Рейс «Аэрофлота» мог доставить в Цюрих 7 тонн благородного металла.

Интересно будет узнать, что первая английская космонавтка летала в космос за счет советского

банка. Госпожа Тэтчер и местный бизнес денег на полет соотечественницы не дали. Впервые рассказывается о том, как пропали немалые деньги английских граждан и компаний, собранные в помощь жертвам спитакского землетрясения в Армении.

Эта книга о весьма сложном периоде рыночного функционирования нерыночной советской экономики, о замечательных профессионалах, которые работали в столь необычных для советских людей условиях. Постоянно нарушая Уголовный кодекс РСФСР (в частности, занимаясь валютными спекуляциями в особо крупных размерах).

Автором выбрана наиболее беспристрастный способ изложения информации — форма личных воспоминаний. Она лучше всего отражает роль субъективного фактора в описываемых событиях. Вместе с тем, к ним удалось, как всегда добавить публикации из периодической печати, документы, хранящиеся в личных и государственных архивах. Все эти материалы позволят всем желающим разобраться в весьма противоречивых механизмах функционирования «совзгранбанков».

Книги серии «Экономическая летопись России»

Н. Кротов

«История создания российской системы страхования банковских вкладов». «Экономическая летопись», М. 2009 г.

«Я свидетель, а что случилось?»

К/ф «Подкидыш»,

сценарий А. Барто и Р. Зеленой

Десятая книга серии особая: она представляет новый жанр изложения материала. В отличие от предыдущих книг — кросс-мемуаров, новая книга — эмоциональные хроники одного процесса, растянутого по времени (с 1990 по 2005 год).

Автор-составитель захотел разобраться в процессе принятия в России законов. Особенно интересно было удовлетворить своё любопытство на примере Федерального закона, возможно, с самой трудной судьбой — «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». Стоит лишь отметить, что этот Закон принимался 10 лет и пережил за это время два вето Совета Федерации России и вето Президента РФ. У него было множество сильных противников и не менее убежденных сторонников.

Сохранность своих накоплений сегодня особенно волнует подавляющую часть населения России.

История банков насчитывает столетия. История сберегательного дела значительно короче. И, как ни прискорбно, ни одно государство никогда не отличалось особой заботой о средствах своих граждан. Советский Союз к началу 90-х годов пришел только с внутренним долгом в размере 400 млрд рублей. К тому же правительство СССР добилося того, что на практике деньги вообще перестали играть роль всеобщего эквивалента — страна перешла на бартерный обмен и карточную систему.

1 января 1992 года прошла либерализация. И за первый год после этого цены выросли в 25 раз, вследствие чего население лишилось даже номинальных накоплений. А тут ещё появились всевозможные финансовые пирамиды...

Многим еще памятни и события десятилетней давности, когда после августа 1998 года сотни

тысяч вкладчиков рухнувших банков пытались вернуть свои сбережения, организуя пикеты и массовые демонстрации. Толпы разгневанных людей были характерной приметой и весны 2004 года.

Это сейчас для большинства экономически активных россиян словосочетание «система страхования вкладов» представляется естественным и очевидным. Они как само собой разумеющийся факт воспринимают возможность в короткие сроки и без особых формальностей вернуть свои деньги из банка, у которого отозвана лицензия. Все эти годы вопрос о защите массовых вкладчиков от стихии рынка стал одним из наиболее ярких сюжетов публичных и непубличных дискуссий, в которых принимали участие политические деятели, чиновники экономических ведомств, банкиры, эксперты разных специальностей. Одни, опираясь на многолетний опыт функционирования систем страхования вкладов в разных странах мира, горячо поддержали создание аналогичной системы в нашей стране. Другие, ссылаясь на финансовые и юридические проблемы, возражали против этого.

Заметим, что президент страны в период с 2000 до 2002 года был вынужден принимать три распоряжения требующих ускорения процесса принятия закона.

Яростные споры затянулись практически на десять лет, что стало рекордом продолжительности парламентских сражений вокруг одного из самых примечательных законопроектов в современной России. Эта захватывающая по накалу страстей эпопея подошла к концу в декабре 2003 года. Этап приема банков в систему страхования вкладов, последовавший за принятием Закона, оказался так же непростым испытанием для рынка: были и обиды со стороны банков, и спекуляции.



Административный совет.
Октябрь 1990 года
(Слева направо):

К. Вехканен
Ю.Н. Кондратюк
Ж.-М. Лекомт
А. Лепори
Ю.В. Тверской
Г. Маркс
Дж.Фицджеральд
В.Б. Судаков
Т.И. Алибегов
ОК. Финстервальдер
М.Ю. Нахманович
Б. Клозе-Ульманн
П. Койвисто
Юрист из Bayerische Vereinsbank AG
Н.М. Бабкина
И. Салонен
Т. Стаяно



Ветераны банка. 1995 год.

Сидят
(слева направо):

Л.А. Тюхтина
И.В. Виноградова
И.В. Карлова
И.М. Ерохина
Н.Я. Баканова
С.Л. Дунькова

Стоят
(слева направо):

В.С. Кривошеев
И.С. Нечаев
А.М. Бельдюшкин
Ю.Н. Кондратюк
А.А. Мялков
И.В. Афанасьев
М.В. Аствацатуров
Ю.В. Балашова
И.Е. Паленов
П.П. Слуцкий
Н.А. Казакова
Л.Н. Татузова
Джон
Фитцджеральд
И.М. Цымалина
С.В. Тропин
М.В. Белехова
Л.В. Смирнова
Л.А. Савельева
М.А. Цыбульский
В.К. Бизунок
Г.В. Лукьяненко
В.Б. Судаков
А.В. Попов
И.В. Талепорос
А.Е. Медведев
В.И. Ужва
Г.А. Балацкий
И.П. Вартанян.

На странице справа:

Обращение к потомкам

СВИДЕТЕЛЬСТВО

город Москва
Кропотинская набережная

Однадцатого ноября 1992 года
в 12 часов 30 минут

Мы, нижеподписавшиеся, настоящим свидетельствуем:

Сегодня на этом месте закладывается первый камень в фундамент нового специализированного банковского здания Международного Московского Банка. Реализация этого строительного проекта по заказу Международного Московского Банка осуществляется Архитектурным бюро "Остоженка", итальянской компанией "Кодест Инжиниринг" и финской компанией "Юва Лэд".

Реализация этого проекта является свидетельством доброй воли нижеподписавшихся Учредителей, создавших Международный Московский Банк в непростое время кардинальных преобразований в России, имея своей целью достижение российскими банками высочайших международных стандартов, более глубокую интеграцию российских банков в международное банковское сообщество.

УЧРЕДИТЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА:

Байерисхе Ферайсбанк АГ. (Германия)
Комит Холдинг Интериншл, С.п.А. (Группа БиСиАй) (Италия)
Внешэкономбанк (Россия)
Кансалани-Осаки-Панкки (Финляндия)
Креди Лиониз (Франция)
Кредитанштальт Банкферайн (Австрия)
Промстройбанк (Россия)
Сбербанк (Россия)

Реализация этого проекта послужит дальнейшему развитию банковского дела России.

Реализация этого проекта пойдет на благо экономическим интересам России, будет способствовать ее всемерному процветанию и развитию международных связей.

Реализация этого проекта будет содействовать улучшению взаимопонимания между народами, миру и будущему на всей планете.

Международный Московский Банк

Отто Карл Фридрихс
Отто Карл Фридрихс
Председатель
Административного Совета

Архитектурное бюро Остоженка

Владислав Сулаков
Владислав Сулаков
Председатель Правления

Кодест Инжиниринг

Александр Скопин
Александр Скопин
Директор
Кавалер Труда Марио Карлуш
Марио Карлуш
Президент
Юва Лэд
Юва Лэд
Президент

Юва Лэд

Заведи автомобиль



Международный Московский Банк
www.imb.ru

Предельная сумма:	до 100 тысяч евро и до 10 млн руб. (с НДС)
Срок кредита:	от 1 года до 300 мес. до 10 лет (с НДС)
Предельная ставка:	до 10% годовых
Срок кредита:	до 300 мес. до 10 лет (с НДС)
Дифференциальная ипотека:	с льготной ставкой в период строительства и сдачи объекта

Международный Московский Банк
Москва, Россия, Трубная площадь, 10
Москва в Санкт-Петербурге, Новом, Курортном и Калининском районах
Высотный торговый центр «Сити» №1
в центре CBD в Москве

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК
Единая справочная служба
(095) 258-72-00

Точный расчет!

Работаем с финансами. Думаем о людях.

У нас **ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ**
КРЕДИТЫ ДЛЯ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО **БИЗНЕСА**

Получите кредит от ММБ



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК
258-72-00
www.imb.ru

Работаем с финансами. Думаем о людях.

Ипотека – и все получится!

Кредиты на квартиры и строящиеся дома

Кредитный калькулятор на www.imb.ru



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК
Москва, Россия, Трубная площадь, 10
Москва в Санкт-Петербурге, Новом, Курортном и Калининском районах
Высотный торговый центр «Сити» №1
в центре CBD в Москве

Единая справочная служба: **(812) 336-22-77**

Создаем будущее вместе с Вами!



ЮниКредит Банк входит в ТОП-10 крупнейших российских банков и успешно работает в России с 1989 года. Банк является частью международной финансовой группы ЮниКредит Финанс Групп, которая обслуживает более 50 млн клиентов в 20 странах. В ЮниКредит Банке в России услуги для вас: кредиты, банковские продукты, профессиональная команда сотрудников и надежная сеть отделений и филиалов.

ЮниКредит Банк **UniCredit Bank**

Вверху: реклама автокредитования ММБ, 2005 год.
Внизу: реклама ипотечного кредитования ММБ, 2006 год.

Вверху: реклама ММБ, 2007 год.
Внизу: реклама ЮниКредит Банка, 2008 год.

**НУЖНЫ ДЕНЬГИ?
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ
КРЕДИТЫ**

Потребительские кредиты UniCredit Банка – это доступные, прозрачные и быстрые кредиты. Принимаем любые документы. Выгода: кредит до 100 тысяч рублей, гибкий график платежей. Максимальная сумма на день оформления. Прозрачность документарного сопровождения.
Тел. 8 800 201-73-00. www.unicreditbank.ru

UniCredit Bank

Вверху: реклама ЮниКредит Банка, 2009 год.

**Bank Austria
Кредитанштальт**
Прессинг 2002

**HVB
HILFENSTADT
HILFENSTADT BANK**

**Интеграция умножает
НАШИ ВОЗМОЖНОСТИ**

**Банк Австрия
Кредитанштальт (Россия) и
Международный Московский
Банк объединяются**

Вверху и внизу: имиджевые рекламы объединения ММБ и HVB.

13 июня – день объединения HVB и UniCredit

Два года вместе!

от ММБ к UniCredit

20 ЛЕТ В
РОССИИ

22 СТРАНЫ.

ЕДИНЬЙ

ЕВРОПЕЙСКИЙ

БАНК.

Группа ЮниКредит работает в странах Австрия, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Болгария, Германия, Венгрия, Италия, Казахстан, Кыргызстан, Латвия, Литва, Польша, Румыния, Россия, Сербия, Словакия, Словения, Турция, Хорватия, Чехия, Эстония и Украина.

 **UniCredit Bank**

20 ЛЕТ В
РОССИИ

№1

ГЕНЕРАЛЬНАЯ

ЛИЦЕНЗИЯ

БАНКА РОССИИ

20 октября 1989 года ММБ получил Разрешение Госбанка СССР на осуществление банковских операций и был внесен Министерством Финансов СССР в реестр совместных предприятий, создаваемых в СССР с участием иностранного капитала. 15 ноября 1991 года ММБ получил Генеральную лицензию № 1 Банка России на осуществление банковских операций в рублях и иностранной валюте. В соответствии с новой Генеральной лицензией на осуществление банковских операций №1 Банка России от 20 декабря 2007 года Банк официально сменил наименование на Закрытое акционерное общество «ЮниКредит Банк» (ЗАО ЮниКредит Банк).

 **UniCredit Bank**

20 ЛЕТ В
РОССИИ

РАБОТАЕМ С

КЛИЕНТАМИ С

1473 ГОДА

Группа UniCredit образовалась в результате слияния в 2005 году двух европейских банков - итальянского UniCredito Italiano и немецкого HVB Group. Банк UniCredito Italiano был создан в 1998 году в результате объединения 9 итальянских банков: Credito Italiano, Caritro, Cariverona Banca, Cassamarca, Cassa di Risparmio di Carpi, Rolo Banca 1473, Banca CRT, Banca dell'Umbria и Cassa di Risparmio di Trieste. Rolo Banca, ведет свою историю с 1473 года.

 **UniCredit Bank**

20 ЛЕТ В
РОССИИ

№1

**ПО АКТИВАМ В
ЦЕНТРАЛЬНОЙ
И ВОСТОЧНОЙ
ЕВРОПЕ**

Группа ЮниКредит занимает 1-е место в рейтинге 5 крупнейших международных банков Центральной и Восточной Европы по консолидированным активам на конец 2008 года. Исследование Banking in CEE: Challenging times but recovery on the horizon, подготовленное UniCredit Group CEE Strategic Analysis, август 2009.



Район Кенсингтон. Лондон.
Опустел.



Первое деловое радио «Business FM»
вещает только в Москве и Московской области!

87,5 BUSINESS FM

первое деловое радио



BANKIR.RU

ТОЧКА ОБЗОРА

МЕДИА-ПОРТАЛ BANKIR.RU

Финансовые новости, новые банковские технологии и продукты, основные назначения, финансовая аналитика, опросы, конференции и выступления экспертов, макроэкономика и оперативная информация — основные составляющие медиа-потока Bankir.Ru

Наши рубрики:

Банковские новости

в режиме real-time наша служба новостей предоставляет все основные события финансового рынка России

Аналитика и информация

проблемы финансового рынка, обзоры актуальных тенденций на рынке, статьи на финансовую тематику ведущих деловых масс-медиа России

Персона

актуальные интервью участников российского финансового рынка

Online-конференции

основные финансовые проблемы страны обсуждают участники рынка, эксперты, аналитики и финансовые журналисты

Разговор с Bankirom

беседы главного редактора Bankir.Ru с теми, кто определяет сегодня и завтра отечественных финансов

Блиц-интервью

банкиры говорят — о новых банковских продуктах, бизнес-решениях и свежих назначениях финансового мира

Экспертиза Bankira

«горячие» темы дня, самые актуальные риски, цитаты, проблемы, надежды и прогнозы

Авторские колонки

пять колумнистов Bankir.Ru — о времени, о деньгах и о людях

Наша аудитория:

- Руководители банков и других финансовых институтов
- Профессиональное банковское сообщество России
- Деловые люди, частные инвесторы, аналитики

news@bankir.ru
(861) 253-43-61

НОСТАЛЬГИЯ И ЮГА

ТЕЛЕКАНАЛ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ ЕСТЬ ЧТО ВСПОМНИТЬ

Высоцкий, "Beatles", 9 мая, отец в белой рубашке с медалями фронтовика, ВДНХ, где из колокольчиков - "Утро красит нежным светом...", и сосед по парте с двойкой за сочинение на тему "Поэзия Маяковского", и "Шампань-коблер" по 2 рубля...

Нет больше СССР. И молодость позади. Но мы ничего не забыли. Наш канал не восстанавливает хронологию событий, это не отчет о проделанной работе целого поколения.

Это воспоминание о молодости, о том как мы любили, творили, чудили. Вместе с любимыми музыкантами, актерами, с властителями душ нашей юности мы совершаем путешествие в прошлое. И делаем все, чтобы оно было приятным.



Кумиры прошлых лет
в программе
Владимира Глазунова
«Рожденные в СССР»



Полная история советской
рок-музыки в сериале
Александра Липницкого
«Еловая субмарина»



Воспоминания о людях,
создававших жанр авторской
песни, в программе Татьяны
Визбор «Споете, друзья!»



Музыка и общественная
мысль – в проекте
Севы Новгородцева
«Севалогия»



Неизвестные стороны и
забытые подробности
событий и явлений
прошлого в программе
Александра Политковского
«Было время»



Нам не давали их слушать и
любить.
Но BEATLES – это наше все...
в программе
Дмитрия Диброва
«Битломания»

Смотрите в базовом пакете НТВ+ и сетях кабельных операторов тел.:(495) 617-52-22





*Галерея "Бронзовое чудо"
приглашает*



*Даже если у Вас не получится посетить нашу галерею,
загляните на наш сайт и Вы получите настоящую радость
и вдохновение.*

WWW.ZOLT.RU

Посетить салон можно по договоренности в любое удобное для Вас время
Тел.: (495) 310-93-22, (499) 788-78-00, e-mail: podarok@zolt.ru

Public.Ru

Интернет-библиотека СМИ



Крупнейшая коллекция СМИ

3000 источников: газет, журналов, информагентств, ТВ и радио.
Издания из всех регионов России.
17000 новых статей ежедневно.
Архивы СМИ с 1990 года.



Эффективный поиск и анализ

Система мониторинга СМИ.
Профессиональные сервисы медианализа.



Эксклюзивные исследования

Мониторинг прессы.
Анализ информации СМИ.

Литературная серия

Экономическая летопись России



Книги об истории российского бизнеса

непридуманные истории участников,
свидетельства очевидцев
и архивные материалы

Автономная некоммерческая организация «Экономическая летопись» представляет новую литературную серию «Экономическая летопись России», посвященную экономической истории нашей страны. Основной акцент при разработке этой литературной серии сделан на сохранении новейшей истории России, той истории, которая создавалась нашими современниками и очевидцами которой мы являемся. Не секрет, что часто мы уделяем гораздо большее внимание истории многовековой давности, не задумываясь при этом о том, как сохранить историческое наследие минувших 20-30 лет. Восполнить этот пробел и предлагает литературная серия «Экономическая летопись России».

В основе книг новой литературной серии лежат воспоминания, документы, свидетельства прессы, очевидцев, мемуары людей, благодаря которым развивалась экономическая система, нашей страны, создавались новые отрасли и отдельные предприятия.

На сегодняшний день в рамках серии «Экономическая летопись России» выпущен ряд книг, посвященных развитию российского финансового и фондового рынка, кроме того, ведётся работа над новыми изданиями, посвящёнными становлению банковского рынка страны, экономическому развитию отдельных регионов России.

Творческий коллектив «Экономической летописи» надеется, что, благодаря таким книгам, совсем скоро читатели смогут получить доступ к уникальной исторической информации, мемуарам людей, внесшим существенный вклад в становление российской экономики.

Издатель литературной серии «Экономическая летопись России» —

Автономная некоммерческая организация «Экономическая летопись»
www.letopis.org | (495) 507-7720, 646-0374

Литературная серия

Экономическая летопись России



В 2006-2009 гг. в рамках серии выпущены следующие издания:

- Архив русской финансово-банковской революции (в 2 томах)
- История российского фондового рынка: депозитарии и регистраторы (в 2 книгах)
- История советских и российских банков за границей. Книга первая
- История советской банковской реформы 80-х гг. XX века. Спецбанки
- История советской банковской реформы 80-х гг. XX века. Первые коммерческие банки
- История банковских карт в России. Книга первая (в 2 томах)
- История создания российской системы страхования банковских вкладов
- История Международного московского банка (ЮниКредит)

Готовятся к выпуску в 2009-2010 гг.

- История советских и российских банков за границей. Книга 2
- Очерки из истории экономических реформ в СССР и России
- Очерки из истории Госбанка СССР и Центрального банка России
Том 1. Центральный аппарат
Том 2. Региональные конторы
- Жизнь и удивительные приключения банкира Виктора Геращенко, сына банкира Владимира Геращенко, рассказанные им самим, его друзьями и коллегами, внимательно прослушанные и записанные летописцем Николаем Кротовым» (с приложением баек от Геращенко и о Геращенко)
- Эмоциональные хроники жизни Бориса Фёдорова — финансиста, политика и гражданина
- История банковских карт в России. Книга вторая (в 2 томах)
- История российского фондового рынка: паевые инвестиционные фонды

Книги в серии «Экономическая летопись России» издаются при поддержке:



Заказать книги серии «Экономическая летопись России» по редакционным ценам можно по тел.: (495) 507-77-20, 646-03-74, или по электронной почте letopis@letopis.ru
Также в розницу книги можно приобрести в крупнейших книжных магазинах г. Москвы и интернет-магазинах colibri.ru, ozon.ru, а также ряде других.