

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 внедрили 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.