

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 действо 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. Многое 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 Авиацонном 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 Авиацонном переулке и проводила традиционный пятничный «день банкира». Моё рабочее место было на другой территории банка, но я часто бывал в Авиацонном 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 оправданна. 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 выкарабкиваться 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 «Империял» — 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 гремящей 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 неиностранным, 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 — начинались 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 Иллки 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 сплачивает 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 MasterCard), и в последней акции по привлечению депозитов и продаже потребительских кредитов. Надеюсь, это взаимодействие не сойдётся 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, провозглашаемым 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.