

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 Горбачев, 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: партсобрания, 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 обращения 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 Конычев,
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-Pankki, 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 помогали 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 Анжелъери 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 издавна (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.