

Юрий Владимирович  
**Тверской**

## **ММБ. Некоторые воспоминания**

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

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

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



**Юрий Владимирович Тверской**

**1975–1980**

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

**1980–1982**

Служба в Советской армии

**1982–1987**

Старший эксперт отдела учёта валютных операций Внешторгбанка СССР

**1987–1989**

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

**1989–1990**

Заместитель начальника управления проектного финансирования Международного Московского Банка

**1990–2000**

Начальник управления клиентских отношений, член правления Международного Московского Банка

**2001–2007**

Заместитель председателя правления Международного Московского Банка

**2007**

Председатель правления Международного Московского Банка

**2008**

Председатель правления «Мой Банк»

**2008 — наст. время**

Заместитель генерального директора ЗАО «Группа ЧТПЗ»

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

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

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

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

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



Начало пути  
в банке. 1991 год.

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

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

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

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

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

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

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

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



Начальник  
управления  
кредитования  
Андрей  
Клопотовский.

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

нам казалось, на мировом уровне.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Анастасия Скогорева, Оксана Дяченко

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

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

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