
Сергей Владимирович

Тропин

Экономист на все руки

Первые шаги в банке. Первые шаги банка.

Международный Московский Банк был основан в 1989 году в соответствии с постановлением Совета министров СССР № 748. Подписали его председатель СМ Н.И. Рыжков и управляющий делами СМ М.С. Шкабардня. На постановлении стоял гриф «Не для печати».

До создания ИМБ, как тогда сокращённо назывался ММБ (от английского International Moscow Bank), ни один коммерческий, точнее негосударственный, банк не занимался напрямую международными расчётами. Все такие операции выполнял Внешэкономбанк СССР. В стране не было необходимой законодательной базы для создания коммерческого банка международного класса. Только на уровне Совета Министров можно было решить вопрос о допуске банка к операциям с иностранной валютой, включая валютный дилинг на международных рынках, о развитии прямых корреспондентских отношений с зарубежными банками, о применении в банке международной системы бухгалтерского учёта и т. п. Устав ИМБ, в котором впервые в стране были решены многие правовые аспекты участия коммерческих банков в обслуживании внешнеторговых расчётов, финансирования внешней торговли, привлечения ресурсов с международных рынков, а также участия иностранного капитала в создании банков на территории России — в ту пору ещё СССР, стал образцом для учредителей аналогичных банковских структур. Опыт ИМБ использовался также при разработке российского банковского законодательства. Неоценимый вклад в разработку всех этих документов внесла Юлия Васильевна Балашова, работавшая тогда в Госбанке СССР.

В Международный Московский Банк я пришёл в 1990 году совершенно случайно. Закончив в начале 80-х годов Институт стран Азии и Африки при МГУ и защитив там же кандидатскую по экономике развивающихся стран, я не предполагал, что когда-то буду связан с практической работой в финансовой сфере. Тогда же, желая построить свою собственную судьбу без возможных намёков на «административный ресурс» любимого мною отца (он был проректором МГУ по международным связям), я покинул свою альма-матер и устроился на работу в малоизвестное исследовательское учреждение международного профиля, где и встретил перестройку. Появление новых хозяйственных структур пробудило во мне предпринимательские амбиции: появились мысли создать кооператив по сбору и рас-



Сергей Владимирович Тропин

1990–1991

Главный эксперт управления клиентских отношений и кредитования Международного Московского Банка (ММБ)

1991–1994

Помощник председателя правления ММБ

1995–1997

Старший менеджер отдела экономических исследований ММБ

1997–2003

Старший менеджер, начальник отдела стратегического планирования и развития ММБ

2003–2009

Директор департамента маркетинга и коммерческого планирования ММБ/ЮниКредит

2009 — наст. время

Советник правления по экономическим вопросам ЮниКредит Банка

пространению справочно-аналитической информации о существующих и новых хозяйствующих субъектах (тогда практически не было подобной информации в том виде, в котором она была востребована в новой — рыночной — среде). Поступали также предложения от старых знакомых поучаствовать в создании новых компаний и организаций. Возникали и другие идеи, пока один из товарищей не пригласил меня в ММБ. Сейчас, оглядываясь на почти 20 лет, отданных ММБ и ЮниКредит Банку, я с гордостью могу сказать, что все мои достижения в стенах этого уважаемого учреждения — плод моих собственных достоинств и недостатков без опоры на какие-либо «административные ресурсы», хотя воспитание, полученное в семье тоже, надеюсь, сыграло свою положительную роль. Ну, и конечно, сама работа среди высочайших банковских профессионалов, постоянная вовлечённость в процесс непрерывного образования помогли впитать невероятные объёмы новых знаний и опыта.

Итак, 1 ноября 1990 года — незадолго до того дня, когда банк открыл счёт первому клиенту и начал полноценное проведение операций — я вышел на работу в качестве главного эксперта управления клиентских отношений и кредитования клиентуры, которое возглавлял Юрий Владимирович Тверской. Незадолго до этого акционеры утвердили Юрия Владимировича членом правления банка, а впоследствии ему предстояло стать зампредом, а потом и председателем нашего правления. В управлении в ту пору трудилось всего четверо сотрудников. Позже штат немного расширили — до 5–7 человек. За прошедшие годы из того компактного подразделения выросло несколько департаментов, специализирующихся на разных услугах

и на работе с разными клиентскими сегментами, с общей численностью более 150 сотрудников только в Москве, не считая филиалов и представительств по всей стране.

Мне была поручена работа по изучению формирующегося рынка и выявлению потенциальных клиентов (фактически — маркетинговые исследования). Как я уже сказал, практической работой с клиентами банк тогда ещё не занимался — весь коллектив готовился к началу активной деятельности. Уже тогда банк проявил свои основополагающие принципы — основательность и ориентированность на клиента. Было установлено, что мы откроемся для клиентов только тогда, когда к этому будут полностью готовы и наши сотрудники, и все наши системы, чтобы потом не краснеть: «Ой, извините, это у нас пока не работает, как вам открыть счёт, мы пока не знаем, а этот специалист ещё не все умеет». Приходившие новые сотрудники отправлялись на многомесячные стажировки в европейские банки-

акционеры. Решались вопросы выбора и монтажа лучших банковских ИТ-систем. В тот же период шло оборудование помещений в Камергерском переулке. Там был сделан великолепный ремонт (евроремонт, как сказали бы сейчас), и я хорошо помню свои впечатления от увиденного. Я был потрясён качеством интерьеров и современной деловой «фирменной» мебелью — для человека, выросшего в условиях «развитого социализма», всё было в диковинку.

Чуть позже произошёл один курьёзный случай. Как-то по телевизору, смотря какую-то криминальную драму, я с удивлением узнал в демонстрируемых интерьерах знакомые помещения банка. По сюжету фильма, их занимали какие-то «новые русские» с не сулящими ничего хорошего тяжёлыми взглядами. В зале, где потом проходили заседания нашего правления, заседал некий «босс преступной группы». Ошибиться я не мог — слишком очевидны были детали. На следующее утро я поделился впечатлениями с председателем правления. Владислав Борисович Судаков недоумевал. Для меня всё осталось загадкой — до сих пор не могу представить, кто успел так предприимчиво сдать в аренду киношникам наше здание, буквально накануне нашего переезда сюда.

Помимо подготовки кадров и материальной базы банка в тот подготовительный период была проведена колоссальная работа по созданию собственной нормативной базы. Интеллектуальным двигателем всей этой работы стала Наталия Александровна Казакова. Перед приходом к нам Наталия Александровна была уже на пенсии, а до этого работала во Внешторгбанке СССР (ВТБ), который потом стал Внешэкономбанком СССР (ВЭБ), а потом был реинкарнирован — снова под именем «Внешторгбанк», но уже России (нынешний ВТБ). Специально выйдя с пенсии ради этого хорошо ей знакомого, но по-своему нового дела, в период с лета и до конца 1990 года она совместно со Светланой Львовной Дуньковой разработала всю внутреннюю нормативную документацию: правила открытия и ведения счётов, разнообразные типовые договора, тарифы. Светлана Дунькова до сих пор работает в банке — в должности начальника отдела разработки и поддержки корпоративных продуктов. Наталия Александровна, среди прочего, внесла огромный вклад в налаживание в ММБ документарного бизнеса и финансирования торговли не только с помощью созданной нормативной базы, но и через многочисленные консультации специалистов, которые только начинали работать в банке в этом направлении. В ту пору я работал в той же комнате, что и Наталия Александровна, и как сейчас помню её, порой многочасовые, сессии вопросов и ответов с тогда ещё недавними выпускниками, а сегодня признанными профессионалами — Сергеем Логиновым, Леонидом Елисеевым... В том, что ММБ активно вышел на рынок финансирования торговли и занял на нём ведущие позиции, — колоссальная заслуга и Наталии Александровны Казаковой.

В пору становления управление финансирования торговли и документарных операций возглавлял Герберт Маркс из австрийского Creditanstalt-Bankverein. Мне кто-то рассказывал, что с фамилией «Маркс» однажды



Начальник управления финансирования торговли и документарных операций Херберт Маркс. 1991 год.

возникла анекдотическая путаница. У нас на переговорах по поводу открытия счёта был представитель какой-то новой хозяйствующей структуры, который скрупулёзно выяснял, что именно мы умеем делать и имеет ли ему смысл переходить к нам на обслуживание. На все вопросы ему давались положительные ответы. В какой-то момент он спросил: «Мы экспортируем часть своей продукции, которая доставляется покупателю морским путём. Ждать денег по факту получения грузов импортёрами приходится долго. Я слышал, что можно как-то получать деньги сразу по факту отгрузки. Вы это можете устроить?» Мы в ту пору уже делали и экспортные аккредитивы, и гарантии, и занималось этим как раз управление Герберта Маркса. Наш сотрудник, не моргнув глазом, ответил: «Это вам к Марксу нужно обратиться».

Посетитель чуть не обиделся: он подумал, что это — намёк на его ретроградство, мол, то, что он просит, можно сделать только в условиях социалистического планового хозяйства, выстроенного по формулам марксизма. Когда разобрались, все долго смеялись, и клиент с удовольствием открыл у нас счёт. После Герберта управление возглавила Инна Михайловна Цымалина — замечательный специалист, получившая большой опыт работы по профилю ещё в ВТБ/ВЭБ СССР. К нам она пришла в 1990 году, став одним из первых сотрудников тогда ещё только создававшегося банка. Инна Михайловна и сегодня успешно работает в ЮниКредит Банке.

Как уже говорилось, на первых порах моей основной задачей было выявление потенциальных клиентов. Предполагалось, что это будут советские совместные предприятия. Я тщательно штудировал все имеющиеся справочники, а мои более опытные коллеги, как планировалось, должны были вести дальнейшую работу, убеждая организации открывать счета в ММБ. Но ничего этого не понадобилось. Сразу после объявления о начале работы к нам — сначала робко, а потом всё живее и живее — буквально повалили совместные предприятия и участники внешнеторговой деятельности.

Первым нашим клиентом действительно стало совместное предприятие, что полностью соответствовало технико-экономическому обоснованию, на основе которого был создан наш банк. Сначала всё шло так, как и было задумано. Но уже довольно скоро состав обслуживаемых организаций стал качественно меняться. Особенно это проявилось после официального приёма для потенциальных клиентов и партнёров, устроенного в ресторане гостиницы «Москва» в марте 1991 года. В стране всё больше разворачивались процессы либерализации, и стали возникать самостоятельные хозяйствующие субъекты. Кроме того, состав клиентов расширялся и за счёт внешнеторговых объединений — ведь многие сотрудники ММБ были выходцами оттуда.

Кстати, в связи с упомянутым приёмом также не могу не упомянуть один забавный курьез. Банк очень серьёзно подготовился к этому мероприятию. Помимо прочего, был соблюден и ритуал торжественной встречи гостей (их

было несколько сотен): каждого индивидуально встречали на мраморной лестнице, ведущей в ресторан на втором этаже, вручали материалы о банке, приглашения и... часы с нашим логотипом, партия которых была специально собрана по нашему заказу на Втором московском часовом заводе. Через какое-то время, помню, я заглянул в комиссионный магазин на Ленинском проспекте (кажется, хотел купить фирменные кассеты для магнитофона) и — о, боги! — на одной из витрин я увидел целую коллекцию тех самых подарочных часов с логотипами. При этом на каждом из представленных 15 или 20 абсолютно одинаковых экземпляров почему-то были указаны разные цены. То, что часы не нашли более достойного применения, чем быть обменными на звонкую монету, сначала меня обидело — мы ведь от всей души старались. Но потом я подумал: какая разница, что за метаморфозы произошли с «нашими» часами в то непростое время повального дефицита и тогда ещё низких зарплат, главное, чтобы «сдатчики часов» не забыли о проявленном к ним внимании и стали нашими клиентами. Последовавший взрывной рост клиентуры подтвердил правильность нашего подхода к клиентам, а начав работать с нами, они быстро убеждались, что кроме часов банк умеет дарить надёжность, качество и профессионализм. В полную силу заработало «сарафанное радио»: число лояльных клиентов, в самом положительном свете рассказывающих об уникальном для советской действительности банке, росло день за днём.

Поскольку задача поиска клиентов как-то отошла на второй план, я при самой активной поддержке со стороны Юрия Владимировича сконцентрировался на другой стороне вопроса — сегментации существующей и с каждым днём растущей клиентуры. Сразу решил, что к вопросу нужно подойти основательно, для чего необходима специальная база данных. В ту пору ещё не было таких удобных продуктов, как, например, MS Access и MS Excel: все наши компьютеры работали «под DOS'ом» (кто не помнит — была такая операционная система, на смену которой потом пришла Windows). Нужны были недюжинные способности, чтобы работать с тогдашними программными продуктами, поддерживающими базы данных, не говоря уж об их создании с нуля, для чего, по-хорошему надо было быть программистом. Наших «ITшников» (EDPшников по тогдашней терминологии) было ещё относительно немного, и все они были сконцентрированы на более масштабных задачах по поддержке общепанковской «большой вычислительной машины», в которой, естественно, тоже существовал реестр клиентов, но в несколько ином, скорее бухгалтерском и операционном, чем в маркетинговом формате. В общем, я не рискнул отрывать людей от этой важнейшей работы. Вместо этого я посоветовался в курилке с тогдашним замначальника Отдела электронной обработки данных (EDP) Андреем Медведевым (впоследствии руководителем всех ИТ-служб Банка), на предмет того, какие в принципе бывают базы данных и что из них выбрать. Андрей посоветовал самый современный в то время продукт — dBase III. После его установки на мой компьютер я — человек с гуманитарным образованием — несколько дней с утра до поздней ночи у монитора штудиро-

вал раздел Help этой замечательной программы и потихонечку сам начал... программировать. Созданная таким образом первая в истории банка «маркетинговая информационно-аналитическая система» (начало 1991 года) стала хорошим подспорьем для нашего клиентского управления и, насколько мне известно, поддерживалась ещё три-четыре года (уже после моего перехода в другое подразделение), пока не была заменена другим продуктом на базе более новых программных решений. Ту вторую базу данных делал Вадим Покидов — специалист с образованием программиста, которого Юрий Владимирович специально с этой целью взял к себе на работу. Работая с разнообразной клиентской информацией, включая балансовые, оборотные и другие показатели, Вадим не ограничивался лишь техническими аспектами этой работы, но и вникал в суть материала, осваивал «смежные области». Со временем он вырос до замначальника департамента финансового планирования и контроля.

У истоков первых российских годовых отчётов

Другим аспектом моей работы в то время стал анализ растущих как грибы первых коммерческих банков, выявление потенциальных конкурентов и т. п. При этом, естественно, я смотрел на вопрос в более широком ракурсе — анализировал процессы, происходящие в банковской системе и в экономике, в целом. Это не осталось незамеченным: Юрий Владимирович, а позже и председатель правления Владислав Борисович Судаков стали привлекать меня для подготовки справочных материалов, выступлений и прочих элементов «джентльменского набора» руководителей солидной организации (люди, работавшие в аналитических подразделениях, меня поймут). Вероятно, то, что я «созидал», не вызывало активного отторжения у заказчиков. В результате однажды я получил в чем-то похожее, но по-своему неожиданное задание. Где-то в начале 1991 года мой начальник Юрий Тверской вернулся от председателя правления и сказал мне: «Серёжа, тут надо бы что-то такое для акционеров придумать. Какой-нибудь отчётчик... Уж если мы работаем и если мы являемся международным банком, то нам нужен годовой отчёт». Я, честно говоря, не вполне представлял, что он имеет в виду. Было ясно, что речь идёт не просто о бухгалтерском отчёте — нужно было не только представить какие-то цифры, но и описать их, объяснить в виде некой экономической справки. Сначала я подумал, что речь идёт о каком-то «внутреннем документе» для акционеров, но Юрий Владимирович пояснил: «Нет, отчёт будет раздаваться клиентам и партнёрам, направляться в банки-корреспонденты и по всем другим стандартным для такого документа адресам. И ещё: документ должен быть сделан не только по международным стандартам бухучёта, он должен быть европейского качества во всех своих частях». Ну что тут было делать? Я обратился в отдел корреспондентских отношений с просьбой показать годовые отчёты банков-корреспондентов. «Да вот, пожалуйста, целый шкаф стоит!» — ответили коллеги. Я посидел, полистал, выбрал штук 20, в общем,

осознал концептуально, как это должно выглядеть. После чего собрал необходимые материалы, осмыслил и проанализировал их (как учили в аспирантуре) и подготовил отчёт. Последующие события показали, что тогда я невольно оказался не просто у истоков создания годовых отчётов ММБ, но и гораздо шире — всей банковской системы страны.

Но написанием вполне себе законченной «рыбы» мой труд, как оказалось, не ограничился. После того, как текстовый вариант утвердило правление, В.Б. Судаков вызвал меня и сказал: «Надо бы его издать...» На моё искреннее сопротивление, заявление, что никогда этим не занимался, ответ был один: «Ну никого другого же у нас нет!» В результате на меня свалился ещё и вопрос с полиграфией, решить который по тем временам мне казалось практически невозможно (до этого я «издавал» только реферат собственной диссертации, для чего существовала типография МГУ, обращаться в которую я почему-то не решился). С трудом мне удалось выйти на Первую образцовую ордена Трудового Красного Знамени типографию им. А.А. Жданова, которая и взялась выполнить наш заказ. Типография располагалась в том же здании, где она была основана в 1876 году русским издателем И.Д. Сытиным. Оборудование было, очевидно, новее, чем здание, но вид массивных станин высоченных типографских машин, помню, зародил у меня сомнение: а тот ли я сделал выбор для издания «европейского качества». Тем не менее работа была выполнена добротной и в срок — разочаровывать акционеров совсем не входило в мои планы.

Радость от обладания новенькими, с запахом типографской краски брошюрами быстро прошла, когда через некоторое время к нам в банк стали поступать отчёты конкурентов. Я разглядывал яркие, с фотографиями, издания других банков (в тот год их было выпущено несколько) и очень переживал. Теперь наш отчёт мне стал казаться каким-то гадким утёнком. (Впрочем, если продолжить эту аллегорию, он таковым и оказался — именно из него вырос со временем тот белый лебедь, те великолепно изданные, богато иллюстрированные, по-солидному толстые годовые отчёты банка, которые в последующие годы несколько раз признавались лучшими банковскими годовыми отчётами в России по содержанию и оформлению). С одной стороны, тот наш чёрно-белый отчёт на 14 страницах действительно выглядел очень скромно в сравнении с объёмными, глянцевыми, похожими на рекламные буклеты, аналогами. С другой стороны, в отличие от них только наш был идеологически правильным по наполнению. Мне удалось соблюсти все принципы: дать перечень акционеров, что никто тогда — да и долго потом — из наших банков не делал, тексты в отчёте давались на двух языках, были представлены: доклад Совета директоров, отчёт правления, баланс, аудиторское заключение. Было даже факсимиле подписи аудитора — KPMG Peat Marwin McLintock, как тогда называлась эта компания. В общем, всё «как в лучших домах». Потом ещё долгих 12 лет, вплоть до отчёта-2002, я, то ли выполняя почетную обязанность, то ли неся тяжёлую ношу, создавал год за годом всё новые отчёты. При этом, ввиду ограниченности ресурсов долгое время приходилось выступать в режиме «one-

man-show», то есть выполнять весь цикл работ — от сбора и экономического анализа материалов, до работы с дизайнерами и издателями. Начиная с отчёта за 1999 год, мне стали здорово помогать Сергей Кондрашов (аналитика) и Сергей Левской (собственно издание), но за мной всё равно были концептуальные вопросы содержания и оформления. Я всегда считал, что эти две стороны любого, в том числе аналитического, издания должны дополнять и усиливать друг друга, обеспечивая эффективное и, если хотите, комфортное восприятие материала читателем. Этот комфорт нужен прежде всего самому автору, так как помогает решить «сверхзадачу» — донести до читателя все грани авторского послания, «месиджа» (от англ. message), как всё чаще говорят сегодня, очевидно, не задумываясь о существовании аналога в родном языке. Как бы то ни было, долгие годы у многих в банке даже существовал (несколько односторонний) стереотип: «Тропин — это человек, который делает годовые отчёты».

Плодотворные «бредовые» идеи

Но вернёмся к началу 1991 года. Я продолжал работать в управлении клиентских отношений, но получал всё больше поручений от председателя правления, наше общение становилось более частым. Через полгода В.Б. Судаков сделал мне предложение перейти работать к нему помощником. Посоветовавшись со своим непосредственным руководителем Юрием Тверским, в марте 1991 года я перешёл на новую должность, на которой проработал до 1995 года — вплоть до переезда в новое здание на Пречистенской набережной.

Даже став помощником председателя, я не отказался от своей мечты заниматься более фундаментальной работой и постоянно твердил о том, что банку как воздух необходим отдел исследований, который бы продвигал аналитический маркетинг и занимался анализом конкурентного окружения. Я очень хотел вернуться к моей изначальной специализации в банке, думая, что на этом поприще смогу сделать для ММБ гораздо больше. Но единственное, что я мог тогда практически реализовать, — это как можно шире наполнять отчёты и планы банка для акционеров сравнительной аналитикой и вытекающими из неё прогнозами и предложениями. Не скрою, иногда они не проходили жесткой цензуры правления. В 1992 году было решено создать управление стратегического планирования, которое возглавил О.В. Можайсков, пришедший к нам из Центрального банка. Но когда он пригласил меня к себе в управление, Судаков категорически отказался меня отпустить. Спустя пару лет — после ухода Олега Владимировича из управления — оно было подвергнуто реорганизации и вместо него у нас появился отдел экономических исследований со сходными функциями. Мне было предложено его возглавить и для начала дать предложения по структуре отдела и функционалу сотрудников. Что проще: я уже давно всё придумал, в свободное время подолгу рисуя разные варианты органиграмм и прикидывая функциональные обязанности будущих сотрудников. Уже на следующее утро я

всё доложил Владиславу Борисовичу, который воскликнул: «Как штат в 15 человек? Да акционеры никогда нам такого не утвердят! Максимум пять-шесть человек». (Эти люди и так уже были в наличии.) Тогда я сказал: «Я знаю реальный объём работ и количество людей для того, чтобы это «полетело». Если я не получу требуемых людских ресурсов, то работа от этого не исчезнет и выполнять ее, вероятно, придётся мне самому, то есть я не смогу эффективно руководить подразделением. В результате оно просто не сможет полноценно функционировать и в конечном итоге не будет отвечать ожиданиям руководства. В этом случае я готов просто закатать рукава и по-прежнему делать и то, и другое, и третье, но, по крайней мере, при поддержке выделенных сотрудников, а руководит пусть кто-нибудь другой». Владислав Борисович пытался настаивать, но потом согласился с моей аргументацией.

Примерно через полгода я, оставаясь в звании «старший менеджер», которое я получил ещё работая помощником председателя, стал заместителем начальника нового отдела. Там моя мечта стала обрастать уже вполне реальными деталями. А после того как я окончил в Ирландии школу стратегического планирования, в голове у меня уже был готовый план работы в этом направлении. Я продолжал настаивать, что банк выделяет мало ресурсов для внешнего анализа, а внутренние исследования носят в основном бухгалтерский характер. Я пытался убедить правление, что у банка должна быть утверждённая акционерами стратегия со всеми её классическими атрибутами, начиная с миссии, позиционирования, долгосрочных целей и путей их реализации, проектировками финансовых показателей и т. п.

Забегая вперёд, скажу, что начать реализацию этих идей удалось только с приходом Виктора Владимировича Геращенко, который в 1997 году убедил правление в необходимости поручить мне создать необходимую структуру — отдел стратегического планирования и развития. Естественно, некоторые члены правления при этом требовали внести в протокол оговорки в смысле: «Ну смотри, если на деле не докажешь пользу от этой бредовой идеи, твой отдел мы разом ликвидируем».

То, что в банке до сих пор существует отдел — теперь уже управление — стратегического планирования и развития, доказывает, что идея вовсе не была бредовой. Должен сказать, что серьёзную поддержку развитию стратегического планирования оказал глубоко мною уважаемый Илкка Салонен, который отвечал за стратегию банка — сначала в должности зампреда, а затем и председателя правления.

После моего переключения в 2003 году на решение других задач (об этом позже) отдел возглавил мой заместитель Сергей Кондрашов, а сегодняшним управлением с 2009 года руководит хорошо известный в профессиональных кругах Владимир Осаковский.

Стратегический маркетинг партизанскими методами.

Отдельного разговора заслуживают попытки внедрить в банке хоть какие-то зачатки стратегического маркетинга или стратегического планирова-

ния в первой половине — середине 90-х годов, т.е. ещё до создания соответствующего отдела. Взять хотя бы такой фундаментальный элемент, как миссия банка.

Фрагменты миссии тогда существовали, если можно так выразиться в «малых формах» и становились достоянием гласности с помощью небольших «военных хитростей». Помню, мы были как-то раз с Владиславом Борисовичем Судаковым в Вашингтоне. Однажды после завтрака и перед какой-то очередной деловой встречей Владислав Борисович отошёл позвонить в Москву. Мобильников тогда даже у нашего руководства ещё не было, если не считать старинных Nokia величиной с армейскую походную рацию (сходство дополнялось полутораметровой антенной, которую нужно было привинчивать перед очередным «выходом на связь»). Вот поэтому и приходилось вне номера пользоваться телефоном-автоматом в холле гостиницы. Чтобы скоротать возникшую паузу, я заглянул в гостиничный сувенирный магазинчик. И там среди открыток, кружек, маек и прочей подобающей атрибутики вдруг увидел целую коллекцию бронзовых табличек на солидных деревянных подкладках с изречениями великих (не только древних, но и современных авторитетов, прежде всего из маркетологов). Много там было просто интересного, но один текст приковал моё внимание: Rule #1. “If we don’t take care of our customers somebody else will.” («Правило № 1. Если мы не заботимся о своих клиентах, это сделает кто-нибудь другой»). Я стоял и думал: «Вот эта красивая вещица может здорово помочь в очень серьёзном деле...» Тут вернулся Владислав Борисович. «А что? Неплохо! Почему бы, действительно, не купить для банка», — ответил он на мою робкую надежду. По возвращении в Москву «скрижаль» была вывешена на почётном месте: при входе в кабинеты председателя правления и его первого зампреда — у них была общая приёмная в нашем первом здании в Камергерском переулке. Последующую историю этой замечательной бронзовой таблички можно кратко описать, перефразировав слова известного литературного персонажа: «И при В.Б. Судакове висела, и при В.В. Геращенко висела, и при И. Салонене висела, и при Ю.В. Тверском висела, и сейчас при М.Ю. Алексееве висит». Неоднократно с тёплым чувством в душе я наблюдал, как тот или другой председатель, встречая кого-то из гостей, не без гордости говорил, показывая на изречение: «Вот — клиент у нас всегда на первом месте. Стараемся не забывать и о конкурентах». Одновременно каждый раз я осознавал, что «да, изречение хорошее и нашей идеологии полностью соответствует, но всё-таки оно заимствованное, а не родное».

Несколько раз я готовил и пытался пропихнуть нашу собственную формулировку миссии. Понимая, что это вообще-то должно идти от акционеров, тем не менее, не забывал про золотое правило: “If you want something to be done do it yourself” («Если хочешь, чтобы что-то было сделано, сделай это сам») и продолжал «подсовывать» свои предложения с надеждой, что всё-таки когда-нибудь акционеры начнут хотя бы обсуждать этот вопрос.

Один раз это почти получилось. В начале мая 1995 года в банке проходило очередное заседание рабочей группы по формированию политики развития бизнеса (Business policy working group). В группу входили представители акционеров, члены правления, некоторые сотрудники банка. Вот там-то, набравшись смелости, я и затронул вопрос о том, дескать, неплохо было бы, чтобы у банка было некое программное заявление, миссия, на базе которой и, не противореча ей, строилась бы политика. Я был услышан. Более того, было дано поручение к следующему утру подготовить предложения. Полный энтузиазма я подготовил текст объёмом в одну страницу*, который начинался со слов: «Миссия Международного Московского Банка состоит в содействии интеграции России в мировую экономику путём предоставления качественных банковских услуг и финансовых консультаций». Далее, согласно канонам, была описана целевая клиентура, основные деловые и этические принципы. После бурного обсуждения миссия была отклонена. Соглашаясь с документом в целом, акционеры «споткнулись» о первый его параграф: «Интеграция звучит как-то политически, а мы не занимаемся политикой. Мы — банк» — вот был их главный контраргумент.

Впрочем, и без особых обещаний в форме миссии клиенты шли в Банк сплошным потоком. Главным обещанием для них были безупречная работа банка и его сложившаяся деловая репутация.

Впервые акционеры всерьёз — и уже по собственной инициативе — вновь заговорили о миссии в 1999 году, когда нашими стратегическими акционерами стали Bayerische Hypo- und Vereinsbank (HVB) и Nordea Bank Finland. Двигателем процесса стал вечно молодой и неутомимый Питер Кёлле — тогдашний председатель совета директоров ММБ. Он сам поднял этот вопрос на первом же «своём» собрании совета, сообщив, что в банках-акционерах уделяется большое внимание всем элементам корпоративной культуры, включая и такие, как «миссия», «видение», «этический кодекс». Нам было поручено подготовить соответствующие предложения. Так у банка появилась официальная миссия, которая начиналась со слов: «ММБ стремится стать лидером по оказанию финансовых услуг среди ведущих банков России». Начались новые времена, и новые стратегические акционеры, только что вложившие средства в рекапитализацию Банка после кризиса 1998 года, были настроены очень серьёзно — действительно, имело ли смысл вкладывать деньги в банк, если он не стремится стать лидером.

Собака лает, караван идёт: трудная дорога к информационной открытости.

Но вернёмся к текущей работе с Владиславом Борисовичем, к которому я до сих пор отношусь с большой симпатией. В дополнение к порученной мне подготовке отчётности для акционеров, предполагавшей широкое взаимодействие с подразделениями и анализ деятельности банка, я добро-

* Смотри приложение к статье. — Прим. авт.-сост.

вольно взял на себя всеобъемлющий анализ конкурентного окружения, начиная с динамики бизнеса и заканчивая стратегиями продвижения. Постепенно я обрстал всё большим объёмом самых разнообразных знаний о банке и о «среде обитания». Эти знания я всегда старался направить на решение практических задач и максимально делился ими с членами правления и акционерами как в личных контактах, так и на страницах всевозможных отчётов, аналитических справок и т. п. В результате в какой-то момент Владислав Борисович решил, что моя «целевая аудитория» вполне может быть расширена. Председатель предложил мне самостоятельно давать комментарии и разъяснения журналистам, которые без устали одолевали руководство «самого иностранного из российских банков». (Прежде всего, естественно, все хотели пообщаться напрямую с В.Б. Судаковым*). Фактически в дополнение к функциям помощника председателя правления мне было предложено стать и его пресс-секретарем. Сначала мне показалось это очень почётным — было лестно озвучивать точку зрения главы банка, но потом я, конечно, понял, что такая работа требует огромного количества времени. Ну что ж: работать нам не привыкать. Тем более что никаких штатных единиц, специально выделенных под такие функции, банк тогда себе позволить не решался. Честно скажу, было сложно, причём не только из-за стремительно выросшего числа внешних контактов и, соответственно, объёма работы. Дело в том, что в те времена Международный Московский Банк не придерживался политики всеобъемлющей информационной открытости. Естественно, мы были абсолютно прозрачны во взаимоотношениях с акционерами, аудиторами, партнёрами и т. п., но руководители практически не давали интервью прессе, сложно было добиться комментариев первых лиц. Так что зачастую, когда необходимо было дать разъяснение по какому-то затрагивающему наши интересы и неверно понимаемому прессой вопросу, мне приходилось общаться с журналистами в «анонимном режиме», то есть давать подробные (на уровне «вводного курса в специальность») разъяснения на условиях, что её поместят без упоминания источника. Я говорил обычно либо: «Дарю, — можете написать это от своего имени», либо, если для пущей достоверности журналисту обязательно была нужна ссылка: «Напишите — по информации одного из крупных банков». Замечательный человек Инесса Владимировна Карлова (в то время — секретарь нашего правления и ответственный секретарь административного совета — совета директоров ММБ), с которой мы тогда делили один рабочий кабинет, после моего очередного «безразмерного» разговора с

* Помимо своей должности — президента первого совместного банка, Владислав Борисович, естественно, привлекал своим обширным опытом и профессионализмом. Эта тема выходит за рамки настоящего издания, здесь же приведу лишь один показательный пример. Однажды на годовом собрании МВФ-МБРР, где я был вместе с Судаковым, Владислав Борисович попросил меня открыть список участников (увесистая, страниц на 100, брошюра, где были представители центральных, коммерческих и инвестиционных банков, МФО и подобных учреждений со всего мира) и, предвкушая эффект, предложил: «Выбирайте наугад людей, а я попытаюсь называть их должности». Минут 20 продолжалась эта «игра» и — практически ни одного промаха. Лишь пару раз Владислав Борисович «ошибался», но когда я называл правильный вариант, он как правило говорил: «Да? А раньше он работал там-то», или «Ах, так значит он все-таки принял их предложение».

представителем СМИ, говорила: «Боже мой! Серёжа, как у вас хватает терпения так долго и, главное, вежливо с ними разговаривать, разъясняя такие очевидные вещи!» («очевидные» для неё и для меня, — С.Т.). Иногда, судя по характеру уточняющих вопросов, я всё-таки не был до конца уверен в адекватном понимании темы, и тогда, учитывая цейтнот, я просто сам писал и отправлял по факсу или надиктовывал комментарии. Это было особенно актуально в тех редких случаях, когда Владислав Борисович разрешал давать ссылку конкретно на него (естественно, все такие материалы я обсуждал и согласовывал с ним). Иногда в целях экономии времени и чтобы лишний раз не «давить на психику» Инессе Владимировне, я собирал в зале заседаний правления мини пресс-конференции. Если по одному и тому же поводу в наш банк обращалось несколько изданий, я просто выделял час-два для того, чтобы пообщаться со всеми сразу. Причём почти всегда оказывалось, что тема встречи не ограничивается одним злободневным вопросом, а превращается в подобие семинара, поскольку у журналистов всегда имелась масса накопившихся вопросов. Было интересно и мне и им. Всё тогда было в новинку — банковская система в стране росла и развивалась вместе с деловой журналистикой. Мы выросли параллельно.

Тогда же начались первые стычки в прессе с конкурентами — вместе со свободой слова в России расправлял крылья «черный пиар». Я видел это, перелопачивая огромное количество газет, журналов, сообщений информационных агентств. Мне было очевидно, что надо убедить руководство стать более открытым.

В конце 1992 года в газете «Московский комсомолец» вышла откровенная «заказуха» за подписью весьма известного и авторитетного журналиста, озаглавленная «Легальный грабеж в стране дураков». В статье весьма хлестко и недвусмысленно делались намёки на недобросовестность банка и персонально Юрия Николаевича Кондратюка (в то время зампред правления ММБ). Автор умышленно или по собственному незнанию и подсказке «более информированных» товарищей, искажал реальную хронологию событий и процесса создания ММВБ, избрания ММБ в качестве её валютного клирингового центра, а Ю.Н. Кондратюка — председателем её биржевого совета». Опуск заканчивался патетической «параллелью» о том, что Борису Ельцину стоило не партбилет свой выбрасывать, а порвать постановление о создании Международного Московского Банка. Всё выглядело достаточно гнусно и обидно и, как мне казалось, заслуживало как минимум опровержения. Однако В.Б. Судаков и Ю.Н. Кондратюк предпочли просто отмахнуться от статейки, дескать, собака лает, караван идёт. Я же буквально кипел от возмущения и уже дома после работы написал статью-ответ с полным соблюдением стилистики автора и со скрупулёзным опровержением всех его обвинений. Владислав Борисович не без удовольствия ухмылялся, читая моё творение: «Ну, вы, Сергей Владимирович, молодец! Безупречная аргументация, и тональность вы очень точно уловили». Текст ещё долго ходил в банке по рукам, но опубликовать его мне так и не раз-



Закладка капсулы 11 ноября 1992 года.
Председатель совета директоров ОК Финстервальдер, начальник управления финансирования торговли и документарных операций Герберт Маркс, Сергей Тропин, главный бухгалтер Альдо Лепори Лепори.

решили. Так что в нашем случае «стычки с конкурентами» носили как бы виртуальный характер, хотя некоторые из банков вели между собой реальные публичные информационные войны.

В тот момент по многим признакам стало заметно, что в прессе разворачивается целенаправленная кампания против иностранных банков. Мы, естественно, как могли защищались, но до ответных публикаций всё же не опускались. Главным образом, ограничивались вежливыми письменными разъяснениями главным редакторам изданий. Наверное, мы всё-таки выбрали более правильную позицию, избегая тональности и методов тогдашних «самых-самых» банков, большинство из которых в отличие от «каравана» не дошли до наших дней.

Экономист на все руки.

У меня работы тем временем становилось всё больше и больше. Круг обязанностей ширился на глазах. Объяснялось это тем, что другого «экономиста на все руки» в банке просто не было: кто-то был занят конкретно дилингом, кто-то — конкретно клиентами, кто-то — конкретно бухгалтерией. Я же в силу даже своих формальных функциональных обязанностей должен был видеть весь банк, что я и делал, постоянно сопровождая свои наблюдения многочисленными предложениями и рекомендациями. Если речь шла о проблемах каких-то конкретных направлений бизнеса, то поручения впоследствии давались (от лица председателя или в виде решения правления) соответствующим руководителям. Если же в банке отсутствовало подразделение для реализации каких-то предложений, то далее

обычно события разворачивались по уже упомянутой формуле if you want something to be done do it yourself или, говоря по-простому: инициатива наказуема. Видя, что как ни странно я справляюсь и с тем, и с другим, и с третьим, мне поручали осваивать всё больше инициированных мною же «смежных участков», которые в принципе были нужны банку, но для институционализации которых время ещё не пришло. Справедливости ради скажу, что некоторые подразделения всё-таки тоже создавались. Некоторые я уже упомянул, здесь же добавлю, что проект, а впоследствии и профильное подразделение по эмиссии и обслуживанию пластиковых карт, также возникли не без моей «невидимой работы».

Постепенно я приобщился к ещё одной ранее неведомой мне сфере — рекламному бизнесу. Правда, из-за практически полного отсутствия у банка потребности в рекламе (как тогда декларировалось) мои обязанности в основном сводились к вежливым обсуждениям предложений рекламных агентств, которым, как правило, я «с искренним сожалением» формулировал наш отказ. Когда же правление решало (очень редко) разместить где-нибудь нашу рекламу — для меня это был глоток свежего воздуха, потому что постоянная работа на отказ хотя и развивает определенные «дипломатические способности», всё-таки приносит мало удовлетворения. Одним из немногих исключений регулярной «рекламной» активности были обязательные публикации в прессе годовых балансов банка. Тут уж мы отказать не могли, ибо были обязаны. Понятно, что такие публикации — не реклама в полном смысле слова, но циклы подготовительной работы над ними (написание комментариев, макетирование, контакты с издательством и т. п.), в принципе, очень похожи. Всё это плюс интенсивное самообразование по предмету «маркетинг и реклама» очень пригодились мне позднее, когда банк стал активно развивать розницу, но об этом чуть позже.

В 1992 году я получил ещё одно новое поручение — представлять интересы ММБ в одной из отраслевых организаций. Тогда подобных структур создавалось множество. Предложение о членстве поступило нам сразу от двух — Ассоциации российских банков (АРБ) и Российской банковской лиги (РБЛ). Мы остановили свой выбор на РБЛ по одной простой причине — нам не хотелось вовлекаться в политическую борьбу. АРБ тогда считалась структурой, близкой к Инкомбанку, который тоже «неровно к нам дышал». (Сразу отмечу, что в 1994 году мы всё-таки вступили в АРБ.) Лигу же возглавлял Павел Неумывакин (из банка «Возрождение», сейчас — председатель правления «Юниаструм банка»), который был её президентом. Но главным образом сотрудничать мне пришлось с генеральным директором РБЛ Алексеем Долбиловым, который был своеобразным двигателем Лиги, возглавляя её «дирекцию» с момента образования в сентябре 1991 года. Мы очень много общались с Алексеем — он был не из банковских кругов, поэтому частенько обращался ко мне за консультациями. Наше общение, к сожалению, продолжалось недолгое время. В 1993 году группа российских банкиров из банков — членов РБЛ поехали на 2-недельную учёбу и стажировку в банках Марселя и Парижа. 1 февраля 1993 года, в день сво-

его рождения, Алексей трагически погиб, купаясь в Средиземном море. На членов делегации легла обязанность доставки печального груза на родину, что по ряду обстоятельств представлялось практически невозможным. Уезжая за рубеж, никто тогда о страховках и понятия не имел, а денег, чтобы заплатить за перевозку, у Лиги не было. Помог ММБ, который уже тогда был хорошо известен в международном банковском сообществе. Под нашу гарантию 5 февраля тело довели до Москвы. К сожалению, после этой трагедии РБЛ просуществовала недолго — адекватную замену Долбилову найти так и не удалось.

Трудно ли быть спокойной гаванью: кризисы внутренние и внешние.

Первые годы работы ММБ все сотрудники банка были полны энтузиазма и на пике эмоций без устали буквально «горели на работе». Мы чувствовали себя единой командой и очень гордились своим банком. Все изначальные планы, поставленные в технико-экономическом обосновании, были перевыполнены уже через год. А клиенты прибывали и прибывали. Чтобы не захлебнуться, необходимо было срочно расширять людские и технические ресурсы. Но все планы упирались в ограниченность рабочих площадей, которые мы по идее должны были занимать вплоть до 1995 года — времени завершения строительства нашего собственного здания. Ситуация резко усугубилась в конце 1991 года, когда «схлопнулся» ВЭБ и почти вся его обширная клиентура захотела придти именно к нам. Это было тяжёлое время: впервые клиенты, особенно переходящие из ВЭБа, начали жаловаться и ругаться. И неудивительно — у нас во дворе стояли длинные очереди из представителей корпоративных клиентов. Несмотря на весь «героизм в тылу» и часы работы, продленные чуть не до полуночи, мы реально не справлялись — не хватало не только людей и помещений, но и программное обеспечение не могло справиться с объёмом стоящих перед нами задач. В 1992 году бывали ситуации, когда компьютер заканчивал обчислять баланс предыдущего дня (процедура close of business) только к 10–11 часам утра следующего. А ведь не закрыв предыдущий день, невозможно проводить новые операции. Мы стали буквально тонуть в ворохе клиентских поручений, которые мы не отказывались принимать, но реально могли выполнить лишь спустя время. Ожилились конкуренты, у которых появились серьёзные аргументы для переманивания наших клиентов.

И если бы только клиентов... Приблизительно в то время произошёл первый «исход» из банка. Человек 15 или 20 ушли в недавно созданный ОНЭКСИМ банк. Оставшиеся сотрудники, включая членов правления, переживали это как личную драму: «Как же так? Ведь мы же одна команда. Мы вместе создавали этот банк, делили радости и печали, решая труднейшие задачи». Более реалистично посмотрел на вещи наш тогдашний главный бухгалтер, член правления Альдо Лепори из Banca Commerciale Italiana. Он сказал на правлении: «Зачем столько драматизма? В России

ещё очень молодой рынок, а ММБ — очень молодой банк. Наши сотрудники просто пока не знают, что в странах с развитой экономикой переход сотрудников из одной компании в другую — абсолютно нормальное явление. На то он и рынок, чтобы люди могли свободно выбирать». Это был хороший урок, очередная ценная крупица европейского опыта, благодаря которому постепенно формировалась наша корпоративная культура. Но осадочек всё-таки остался.

Проблему ресурсов удалось решить к концу 1992 года, когда — во внеплановом порядке — нам пришлось создавать новые рабочие площади. У одного из наших клиентов мы арендовали здание в Авиационном переулке, сделали там хороший ремонт и оснастили всё с учётом заметно выросших современных стандартов. Дилерский центр получился просто шикарным. (О нём много писали в прессе). Рядом с дилингом по схеме open space на пространстве величиной чуть ли не с футбольное поле были размещены наши операционные и другие подразделения. Материальные барьеры, мешающие развитию бизнеса, были убраны, но вместо них неожиданно возникли другие — едва ли менее серьёзные.

Я никогда не забуду тот совет директоров, который, как порыв холодного ветра, изменил всю стратегию ММБ. Совет проходил в сентябре 1993 года в городе на Неве и был приурочен к открытию там нашего первого филиала. Вот там глава Административного совета О.К. Финстервальдер (O.K. Finsterwalder) вместо ожидаемых похвал в довольно резкой форме высказал присутствующим недовольство, заявив, что нельзя банку так быстро развиваться. (К тому времени наш баланс превысил 4 млрд. долларов — уровень, до которого ближайшим конкурентам предстояло пройти ещё несколько лет.) Он призвал к сокращению баланса, то есть фактически к постепенному сворачиванию бизнеса, упрекая руководство в том, что оно берет на себя слишком большие риски, для покрытия которых нужен дополнительный капитал. На это акционеры идти тогда не собирались. По факту банку было поставлено жесткое условие — баланс не должен превышать установленного Советом лимита. Поскольку в ту пору основным двигателем роста баланса являлся обильный приток средств на счета корпоративных клиентов, которые доверяли нам, то «сворачивание бизнеса» на практике означало предложить клиентам, прежде всего наиболее крупным, вывести часть денег из банка, а также более тщательно отбирать новых клиентов. Из Санкт-Петербурга члены правления вернулись как в воду опущенные. Как же так, мы тут бились, закрывали грудью амбразуру, пытались переварить всю эту массу новых клиентов, а оказалось, что это никому не нужно?!

Решение совета, конечно, было выполнено: уже по итогам 1993 года баланс был снижен до 2,2 млрд долларов, но каких этот стоило нервов всему коллективу банка, когда приходилось занимать, в общем-то, противоестественную по отношению к клиентам позицию: не звать их в банк, а наоборот, потихонечку «подталкивать к выходу». Детали того «исторического» решения не доводились до сотрудников, просто при работе с конкретными

клиентами руководство давало соответствующие указания. Но и так у всех стало возникать ощущение, что в банке происходит что-то не то. Итог всего этого: энтузиазм сотрудников заметно поиссяк, коллектив был сильно демотивирован.

Вообще, с точки зрения энергетики, банк развивался волнообразно. Так случалось, что самые мощные «выбросы» духовной энергии у нас приходились на кризисные моменты в стране. Тогда мы собирались в кулак, что в конечном итоге помогало банку оказаться среди тех немногих, а то и единственным, кто уверенно противостоял шторму. Более того, когда происходил очередной кризис ликвидности, к нам усиливался приток новых клиентов, включая и старых «новых». Это был эффект спокойной гавани (safe haven), а ММБ всегда воспринимался на рынке именно таким надёжным местом. Мы даже горько шутили, что для активного развития ММБ больше всего подходят кризисные времена.

Самые сильные эмоции мы пережили, конечно, в 1998 году. Тогда я уже был начальником отдела стратегического планирования. 17 августа — день объявления дефолта — я помню очень ясно. Тогда председателем правления у нас был уже Виктор Владимирович Геращенко. Как-то раньше я со смехом поделился с ним, что обладаю некой печальной особенностью: всякий раз, когда я после отпуска приезжаю в Москву, обязательно случается какая-нибудь гадость. Впервые я это заметил в 1991 году, когда, вернувшись на родину точно к 19 августа, думал, что сошёл с ума, увидев танки на улицах и узнав, что в стране произошёл путч. И вот рано утром в понедельник, 17 августа 1998 года, в первый день после отпуска, я в своём кабинете на 4-м этаже здания на Пречистенской набережной пытаюсь втянуться в работу. Вдруг прибегает секретарь правления и и торопит: тебя срочно вызывают на правление, мол, все уже заседают с самого утра. Недоумевая, я захожу в зал, где Геращенко встречает меня шуткой: «Ну что, Сергей Владимирович, опять вы нам привезли «хорошие» известия!» Мы предчувствовали, что очень скоро что-то подобное может произойти. Ещё накануне дефолта, 14 августа, было подготовлено обращение к клиентам Международного Московского Банка за подписью Юрия Тверского.* В нём мы попытались успокоить всех, объяснив, что ММБ готов к любым поворотам событий: мы ограничили объёмы активных операций на финансовых рынках, создали значительные резервы для поддержания ликвидности, что позволяло нам выполнять все обязательства, включая осуществление платежей в обычном режиме даже в случае отказа со стороны всех российских банков-контрагентов.

17 августа, на том экстренном собрании, было принято решение создать антикризисный штаб во главе с председателем правления, к которому были подключены несколько сотрудников из основных подразделений. Я тоже в него вошёл. Весь кризисный период мы отработали как часы: чётко распределили обязанности, каждый день проводили рабочие собрания, вырабатывали конкретные решения. Ежедневно всё строго выпол-

* Смотри приложение к статье. — *Прим. авт.-сост.*

нялось, штаб контролировал результаты. Тогда же по старой памяти я готовил заявление ММБ* по поводу возникшего кризиса. Буквально на следующий день после объявления дефолта мы первыми среди отечественных банков объявили о том, что несмотря ни на что выполним все взятые на себя обязательства, и, в частности, будем платить по форвардным контрактам.

Где-то в начале сентября я участвовал в подготовке ещё одного документа, уже для Ассоциации российских банков, в котором были изложены не только антикризисные предложения, но и взгляд на политику правительства РФ и Центрального банка, которые, как мы считали, не могут вывести банковскую систему страны из тупиковой ситуации, затягивание которой было чревато введением экономических санкций зарубежными партнёрами против всего отечественного финансового сообщества. Инициатива состояла в том, чтобы под эгидой АРБ могли проходить переговоры по форвардным сделкам. Однако Ассоциация отказалась подписываться под этим документом.

Кризис открыл нам глаза. Мы вдруг осознали, насколько в своё время были правы акционеры, тормозя нас. В банковской теории есть даже специальный раздел, посвящённый рискам сверхбыстрого развития, то есть фактически описывающий наше тогдашнее состояние. И ведь мы тоже об этом знали, но только теоретически, в отличие от иностранных банков с многолетней (иногда многовековой) историей и практическим опытом, которые вернули нас с небес на землю, когда у нас закружилась голова от успехов. В общем, по итогам объявленного дефолта ММБ оказался в колоссальном минусе. За счёт девальвации рубля на 70% мы практически потеряли свой капитал. Последствия могли бы быть еще хуже, и кто знает, что бы нас могло ждать ещё раньше, если бы в далёком 1993 году акционеры не сделали свой жёсткий выбор и не велели нам быть более осмотрительными. И вот теперь, в 1998 году, акционеры, которые вложили в нас деньги, вновь оказались перед непростым выбором — либо объявить банк банкротом, либо его рекапитализировать.

Насколько знаю, позиции акционеров не во всём совпадали. Кто-то был готов дать «свежие деньги» (fresh money) лишь в случае получения контрольного пакета. Кто-то готов был продать всё и уйти из России. В итоге акционеры всё же поставили нам задачу (в 1990 г.) подготовить план рекапитализации. И «группа товарищей», в которой выпала честь состоять и мне, в плотном контакте с правлением приступила к работе: Дмитрий Мохначёв (руководитель группы), Александр Морозов, Григорий Анашкин, Сергей Кондрашов**. После концептуального утверждения правлением первоначального круга вопросов, мы подготовили «кирпич» страниц на 70, который официально назывался «Бизнес-план 1999–2004 (с учётом рекапитализации)».

* Смотри приложение к статье. — Прим. авт.-сост.

** Так произошло, что впоследствии в разные годы эти замечательные профессионалы покинули ММБ. Впрочем, Мохначёв сегодня снова с нами — далеко не редкий случай возвращения в Банк.

Никогда не забуду предельно жестких, как протокол врачебного консилиума, формулировок вводного раздела «Плана»:

«Капитал Международного Московского Банка недостаточен и не соответствует нормативным требованиям ЦБР и собственным потребностям банка. Данная проблема возникла вследствие августовского кризиса 1998 г. и обесценения капитала, связанного с девальвацией рубля. Остроту проблеме придаёт то обстоятельство, что банк не соответствует требованиям пруденциального надзора ЦБР, рассчитанным в соответствии с Российскими бухгалтерскими стандартами (RAS), что может привести к отзыву у банка лицензии. В соответствии с Международными бухгалтерскими стандартами (IAS), банк имеет отрицательный капитал, что не может продолжаться сколь угодно долго».

Впрочем, описанный далее «план операции» сулил хорошие перспективы — было доказано, как именно банк сможет восстановить стабильное течение бизнеса и вновь приносить прибыль акционерам. В итоге, совет директоров принял решение сделать дополнительную эмиссию на 40 млн долларов. Последующие события подтвердили их правоту. Достаточно сказать, что лишь за один только 2008 год чистая прибыль банка составила более 300 млн долларов, а капитал превысил 2 млрд долларов.

По итогам рекапитализации у нас произошли заметные изменения в составе владельцев банка и их долей. В период подготовки документа, у нас появились два новых потенциальных акционера — ЕБРР и структура Всемирного банка, International Finance Corporation. После того как план рекапитализации был готов, второй претендент от нас «отказался», сделав своеобразный комплимент на прощание: мол, наша функция состоит в поддержке банков с проблемами, а, как видно из плана, ММБ чётко представляет своё будущее, и проблем, судя по всему, не будет. Тогда же было институционализировано понятие «стратегические акционеры», которыми в итоге стали Bayerische Hypo- und Vereinsbank (позже — HVB) — 43,2% акций и Nordea Bank Finland — 21,6% акций. (Напомню, что перед кризисом доли наших тогдашних иностранных акционеров были равны и составляли по 12%).

Универсальный язык управления: отчётность и планирование.

В 90-е годы я продолжал заниматься и множеством текущих, вроде бы мало кому в банке известных дел (кроме акционеров и членов правления), которые, как думаю, также играли свою роль в поступательном развитии банка. Случались на этом попроще и забавные случаи. Как-то я работал над новой концепцией отчёта правления перед акционерами (Management Report), который должен был готовиться к каждому заседанию совета директоров. Задача была непростая: в маленький объём — 4–5 страниц, надо было впихнуть как можно больше информации в максимально удобной для восприятия форме. Мне это удалось, чем я очень горжусь. Там было действительно всё: анализ макроэкономической, отраслевой и политической ситуации в России, обзор банковского рынка и конкурентный

анализ за каждый отчётный период, отчёт по банку — какие произошли изменения в балансе и счёте прибылей и убытков, как это сопоставляется с бюджетом, какие возможности и угрозы стоят перед банком, какова ситуация по отдельным направлениям деятельности. Представление первого документа в таком новом формате совпало по времени с собранием совета, в котором впервые участвовал Виктор Владимирович Геращенко в качестве нового председателя правления — 25 марта 1996 года.

Мне потом рассказывали, что там произошло. Рассмотрение и обсуждение отчёта обычно было первым содержательным вопросом повестки дня. Характер дискуссии вполне мог задать тон всему заседанию и даже в чём-то предопределить его итоги. Полагаю, что для Виктора Владимировича было важно, каким выйдет этот «первый блин» в его новой роли председателя правления ММБ. Тогдашний глава совета директоров Риккардо Феррари открыл папку и долго смотрел на подготовленный мной отчёт. Причём, судя по его сосредоточенному лицу, особо положительных эмоций он при этом не испытывал. Вдруг, подняв глаза на собравшихся, довольно строго спросил: «Чья это работа?» Все молчали, ожидая нагоняя. Тогда он сказал: «Ну, ладно, неважно, кто это сделал. Важно то, что лучшего отчёта я в своей жизни не видел». И даже распорядился материально простимулировать автора. Все облегченно вздохнули: «первый блин» оказался удачным.

Примерно в то же время я занимался ещё одним очень важным проектом — пытался запустить в банке современные принципы и процессы планирования, которые, говоря кратко, позволили бы в рамках долгосрочной стратегии ставить на год реальные задачи для всей организации, для каждого направления деятельности, для любого подразделения. Причём в создании такого плана-бюджета должны были участвовать все — начиная с правления, которое доводило бы до подразделений своё и акционеров видение ситуации и глобальных задач, и заканчивая отдельными подразделениями (не только управлениями, но и отделами), которые должны были на основе послания, полученного от правления (этап «сверху вниз»), подготовить свои детальные планы, которые постепенно консолидировались бы, складываясь в конечном итоге в проектировки баланса, счёта прибылей и убытков и отчёта о движении денежных потоков всего банка (этап «снизу вверх»). Тогда доступные нам технологии планирования выглядели довольно примитивно: на базе Excel мы создавали стандартные, пригодные для последующего агрегирования файлы, которые подразделения могли заполнить, только придерживаясь необходимого нам формата. Это позволяло консолидировать информацию не в ручном, а в полуавтоматическом режиме, что, однако, было довольно трудоёмко.

В 1998 году, после кризиса, мне удалось пригласить в банк на работу Сергея Кондрашова, который пришёл к нам из Межкомбанка. Удивительная вещь — впервые я встретил человека (что важно, не консультанта, а практикующего банкира), взгляды которого на процесс планирования практически совпадали с моими. Как единомышленники мы начали

потихоньку продвигать наши идеи внедрения нового планирования. Нас при этом активно поддержал Илкка Салонен, который как раз стал председателем правления. При этом многие в банке были страшно недовольны нашей инициативой, т.к. новые процессы требовали определённой перестройки сознания. Лишь спустя несколько лет удалось полностью убедиться, насколько новая методика упрощала процедуру. А примерно в 2000 году мы поняли, что в очередной раз настала пора двигаться вперёд. Мы решили, что нам нужен специальный программный продукт, приспособленный для работы с большим объёмом информации, жестким контролем ввода данных, возможностью автоматического агрегирования и дезагрегирования плановых показателей, обмена данными с удалёнными терминалами (через локальную сеть или Интернет), включая наши филиалы и отделения. Мы даже присмотрели такой продукт (Hyperion Planning) и подготовили для Правления заявку для его приобретения. Однако воплощать задумки пришлось уже не нам. После объединения с Bank Austria, этим занялось другое подразделение.

Выход в ритейл. Слияние банков.

После 1998 года мы активно двинулись в ритейл. Тут вот что послужило толчком: мы с 1994 года эмитировали карты Visa и брали на обслуживание по этим картам только топ-менеджеров корпоративных клиентов. У истоков разработки и реализации этого проекта стояли Олег Владимирович Можайсков и Юлия Васильевна Балашова, а также Светлана Муромцева, которая впоследствии возглавила соответствующий отдел. С другими физическими лицами мы не работали. Но когда во время кризиса 1998 года помимо корпоративных клиентов к нам «двинулись» и простые граждане, тема ритейла сразу стала актуальной. Лицензия на работу с физлицами у нас была, поэтому мы постепенно начали открывать им счета. А споры о необходимости работы с «физиками» у нас шли давно — года с 1995-го. Тогда я много говорил на эту тему с Илккой Салоненом, который тогда был ещё зампредом правления (впоследствии — с 1998 по 2007 год — председателем). Я не раз убеждал его, что надо готовиться к будущему и начинать работать с физлицами — не исключено, что когда-то основное фондирование может пойти, как говорится, от домашних хозяйств. Илкка в принципе со мной соглашался, но в рейтинге наших приоритетов эта тема всё-таки не занимала высоких позиций. Наконец, в 1998 году всё-таки был создан отдел по обслуживанию частных лиц и компаний. На розницу мы постарались посмотреть с точки зрения западной идеологии. «Ритейл» — это работа не только с отдельно взятым человеком, но и с малыми и средними предприятиями. К 2001 году, когда происходило объединение ММБ и Bank Austria Creditanstalt (Россия), дочерней структуры Bank Austria, у нас обслуживалось уже около 8 тысяч частных клиентов.

В процессе объединения двух крупных банков не могло не быть трудностей. Столкнулись с ними и мы. Вопросов было множество: какова будет

новая структура, под каким именем она должна работать. Проблемы действительно существовали. Когда немецкий НВВ приобрёл в Европе ряд банков, в том числе и Bank Austria (ВАСА), то все структуры, кроме австрийской, были переименованы в НВВ (Bayerische Нуро- und Vereinsbank AG). Австрийцы категорически не хотели отказываться от своей марки — название менять не будем, кому бы мы ни принадлежали. В России могла возникнуть такая же ситуация. Был и другой момент. Оба банка настолько хорошо дополняли друг друга, что было практически невозможно однозначно ответить на вопрос, на чьей базе проводить слияние — на их или нашей. В ММБ доминировал корпоративный бизнес, в Bank Austria Creditanstalt Russia (БАКАР) — быстро растущий «ритейл». У каждого были свои козыри на руках. И тогда акционеры приняли мудрое решение — каждый должен представить свою программу объединения. Выбрана будет лучшая. Анализ подготовленных документов был проведён тщательнейшим образом. Своё авторитетное заключение по обеим программам дали три международных аудиторские компании. В результате победил ММБ.

И началась кропотливая работа по слиянию бизнесов и объединению кадров. По каждому направлению деятельности была организована рабочая группа (workshop), в рамках которой работали представители как одного, так и другого банка. Шло обсуждение того, что и как делается в каждом из банков. Есть такое выражение в современном деловом «новоязе» — best practice, которое в недавней социалистической действительности зародилось где-то в ходе первых пятилеток и называлось по-простому — «передовой опыт». Вот и в нашем случае выбиралось только лучшее, передовое, на основании которого выработывалась модель нового. По кадрам тоже была создана специальная комиссия в составе двух представителей от руководства ММБ и двух — от БАКАРа. Задача стояла предельно жесткая, если учесть имевшееся дублирование штатных расписаний двух банков. На комиссию поочередно вызывали всех менеджеров из обоих банков от уровня замначальника отдела и выше. Там каждому устраивался настоящий перекрестный допрос — не только о его текущих обязанностях, но и о том, кем он мог бы видеть себя в будущей структуре, если сохранить текущую позицию будет невозможно. Конечно, не всё прошло безболезненно, но больших кадровых потерь нам удалось избежать.

После слияния в созданный для работы с физическими лицами отдел, который возглавлял тогда Роман Воробьёв, влились новые кадры из Bank Austria. Кроме того, объединившись, мы получили ещё и сеть из шести отделений.

От стратегии к практике: построение маркетинговой системы в розничном бизнесе

Новый этап в развитии ритейла наступил в феврале 2003 года, когда куратором розничного бизнеса в правлении был назначен Дмитрий Мохначёв.

Как было заведено, его, как ММБшного ветерана, бросили на самый трудный участок, который требовал постоянного внимания.

Дима пришёл в ММБ в начале 90-х годов и за всё время работы стал одним из самых разносторонних в компании людей — по разнообразию сфер банковского бизнеса, в которых ему пришлось трудиться в ММБ. Сначала занимался кредитными рисками, потом работал в филиале в Санкт-Петербурге, куда его назначили «связующим звеном» между Питером и Москвой — не в смысле «дипкурьера», а в качестве проводника нашей корпоративной культуры, для активного развития кредитования, выстраивания бизнес-процессов по стандартам головного офиса. Работал он и в области корреспондентских отношений, и в управлении клиентских отношений. При этом каждое изменение сферы деятельности сопровождалось и повышением позиции, пока в 2002 году Дмитрий не стал членом правления ММБ. Таким образом, Дмитрий стал первым в Банке сотрудником, который проделал весь путь от рядового специалиста до члена правления. Это послужило хорошим знаком для перспективных, быстро растущих руководителей «среднего звена», которым до этого казалось, что в полной мере и относительно быстро можно реализовать свои карьерные амбиции, только перейдя с повышением в другой банк. Случай Мохначёва действительно не остался единичным.

В своей разносторонней карьере в ММБ Мохначёв, ещё до нашего объединения с БАКАР, работал и над таким проектом, как создание нового отделения Банка в Москве. Поясню: у нас в ту пору не было полноценных отделений (допофисов), и в наш центральный офис на Пречистенской набережной приезжали все клиенты — от самого маленького ООО, до крупнейших компаний федерального уровня. Частным клиентам, где бы они ни проживали, тоже приходилось приезжать в «банк на набережной». Так вот, руководство Банка решило тех, кто работает локально на городском уровне, отделить от «крупняка» и заодно хоть немного снять транспортные проблемы хотя бы с части «физиков». Правда, до конца проект этот так и не был доведён по не зависящим от Дмитрия причинам. Однако уже тогда, в конце 90-х годов, некий «привкус» розницы мы почувствовали.

С приходом Мохначёва у ритейла начался новый этап, который подразумевал глобальное изменение структуры. Её необходимо было подготовить к масштабному увеличению потока клиентов. Если на тот момент их было около 30–40 тыс. человек, то мы предполагали, что рост будет колоссальным, что и подтвердилось — сейчас наша клиентура насчитывает более 700 тыс. Правда, когда Дмитрия назначили, он сразу предупредил, что не волшебник и быстрого прорыва не обещает. Он лишь попросил тайм-аут для того, чтобы изучить ситуацию, подобрать команду и сделать бизнес-кейс, в котором будут изложены его взгляды на окупаемость проекта и проводимые операции. Правление с ним согласилось.

Примерно в то же время, летом 2003 года, Мохначёв обратился ко мне с предложением обсудить структуру розничного блока — то, какой она в идеале должна стать. Мы сидели в каком-то ресторанчике (точно не

в «Славянском базаре» и не «восемнадцать часов кряду») и там за чашкой кофе, прямо на бумажных салфетках набрасывали будущую органиграмму. Для меня это было несложное упражнение: сколько лет до этого я проигрывал в своём сознании (а иногда и предлагал) различные варианты идеальной, с точки зрения маркетинга, организации не только на уровне отдельно взятой линии бизнеса, но и всего Банка. У Димы же за плечами был описанный выше многоплановый опыт практической работы в нашем банке, а также и несколько месяцев пристального наблюдения за нашей розницей в роли ее куратора. Было приятно, что наши взгляды практически во всём совпали. Среди прочих «судьбоносных» идей была и такая: мы сразу договорились, что существовавший тогда центральный рекламный отдел продолжит заниматься глобальными вопросами, мы же должны фокусироваться на продвижении ММБ в его розничной ипостаси, для чего необходимо создать собственную рекламную службу внутри ритейла. Объяснялось это довольно просто: центральный рекламный отдел всегда держался руководством «в черном теле». Возглавлявшему его Сергею Левскому приходилось чуть не с кровью выбивать себе штатные единицы (в то время у него было, если не ошибаюсь, всего два сотрудника). Нам же с учётом масштаба задач и особенностей продвижения розничных продуктов необходима была мощная, оперативно развивающаяся структура, которую вряд ли удалось бы создать, если бы по каждому кадровому назначению мы выходили на правление. Внутри линии бизнеса, естественно, при условии персональной ответственности куратора сделать это было гораздо проще.

В тот момент организация ритейла в ММБ оставляла желать лучшего. Даже с точки зрения классических законов управления не совсем корректно было, чтобы в рамках одного подразделения реализовывались две противоположные функции — один начальник руководил и заказчиками и исполнителями. Здесь осуществлялась и непосредственная работа с клиентами, и продажа им наших продуктов, и разработка этих продуктов, и выполнение клиентских операций, и разработка маркетинговых планов и кампаний, и т. д. Весь этот пестрый функционал нужно было развести и заново свести, но уже в рамках новой, более логичной структуры. Забегая вперёд, скажу, что позже, в 2006 году, когда Дмитрий ушёл из нашего банка, на его место в правлении был назначен Эдуард Иссопов, который дал старт уже новому этапу в развитии розницы. Опираясь на уже сделанное, и с учетом новых реалий — работа в рамках крупнейшей европейской банковской группы ЮниКредит — он стал глубже вникать уже непосредственно в процессы централизации, унификации, стараясь избавиться блок ритейла от несвойственных ему поддерживающих функций, чтобы сосредоточиться на главном — качественном посегментном обслуживании клиентов и повышении эффективности и рентабельности продаж. Итак, после обсуждений (знаю, не только со мной) Мохначёв предложил новый вариант организации руководимого им блока — его решено было



Мне это было интересно.
Работа закипела.

разделить на три управления. Одно должно было заниматься продажами и развитием сети, из второго предполагалось сделать «фабрику продуктов», а третье, которое было предложено возглавить мне, вело бы маркетинговый анализ, коммерческое планирование и отчётность, разрабатывало кампании по продвижению банковских продуктов. Мне это было интересно. Так или иначе, я долгие годы был связан с маркетингом — и с аналитическим, и с коммуникационным или рекламным. Практических навыков работы в ритейле у меня тогда не было, но зато я хорошо знал банк и его стратегические

задачи, имел большой опыт работы по всем порученным мне направлениям, хотя и на уровне всего банка, а не отдельной линии бизнеса. В любом случае, новое направление — это всегда вызов, всегда испытание на прочность, всегда простор для творчества, что мне импонирует. К сентябрю 2003 года мы уже начали работать по новой схеме.

И буквально с первых дней взяли за правило проводить для лучшей координации работы еженедельные совещания всех трех управлений. Сначала на уровне руководителей — в них участвовали: Дмитрий Мохначёв, я, Алексей Аксёнов, который отвечал за продуктовый ряд и связи с партнёрами, и Максим Кондратенко, занимавшийся организацией продаж и сети обслуживания. Позже состав участников значительно расширился.

Работа закипела. Я создал в своём управлении маркетинга и развития розничных банковских услуг (УМР) целую систему планирования и анализа конкурентного окружения. Мы следили за всем: кто какие продукты предлагает, по каким ценам, на каких условиях. Исходя из этого, мы создавали свои — конкурентоспособные — предложения. Кроме того, с первых дней я поставил задачу изменить подход к отчётности. Нам абсолютно не подходили имевшиеся ежемесячные отчёты по балансовым и доходным показателям. Для оперативного управления процессами продаж, для изучения реакции клиентов на наши новые предложения нужны были детальные сведения по объёмам продаж каждого продукта и любой его разновидности, причём на ежедневной основе. Банковская информационная система, в которой мы работали, не была приспособлена для этого. И мы решили создать свою. (Ждать разработки «фирменного» CRM-решения не было времени).

Мне очень повезло с людьми, которые у меня работали. Особенно с Никитой Земсковым, который умудрялся творить невероятные вещи с теми данными, которые мы «снимали» с нашей бухгалтерской системы. Ему была поставлена задача: поскольку мы работаем с розничным клиентом, который быстро принимает решение, мы должны моментально реагировать на любые изменения в его настроении. То есть наши отчёты

должны появляться уже на следующий день после, к примеру, ввода нового продукта, показывать изменения: сколько продано за день авто- и ипотечных кредитов, что произошло по депозитам, по текущим и карточным счетам и т. д. Первые отчёты в новой форме появились уже в конце 2003 года. Теперь же мы видим картину ещё глубже — буквально до объёмов продаж (плановых и фактических) — каждого сотрудника в любом доп-офисе. Это является важнейшим инструментом стимулирования наших розничных продаж.

Ещё одна функция, которая легла на меня в розничном блоке, — это, конечно, реклама. Как уже упоминалось, до изменения структуры розничного бизнеса, в банке был один рекламный отдел, который обслуживал всю организацию. В нём работали четыре человека, включая руководителя. Активно запуская ритейл, мы понимали, что продвижение услуг ММБ для физлиц — это колоссальный объём работы, для которой нужен несравненно больший штат сотрудников. Причём, чтобы не «размазывать» бюджет по содержанию этого штата на весь банк, логичнее было поместить его непосредственно в заинтересованный блок бизнеса, а внутри него — по определению — в УМР.

Я старался строить новое подразделение по всем канонам науки управления — сначала найти начальников отделов, которые затем сами по согласованию со мной найдут себе сотрудников. Неплохо представляя, какой уровень квалификации будущих руководителей отделов мне необходим, я довольно быстро столкнулся с проблемой, что найти таких людей было не так-то просто. В ту пору как раз начинался бум в развитии банковской розницы, и вместе со мной ровно за такими же профессионалами гонялись мои коллеги из банков-конкурентов. Планы, поставленные передо мной руководством, между тем никто не отменял. Предстояло сделать выбор: либо какое-то время поработать на пределе сил, но найти именно то, что нужно (и надолго), либо резко снизить требования к кандидатам, понимая при этом, что, взяв абы кого, ты рискуешь получить ту же работу «на пределе сил» и массу других проблем, когда спустя время придётся расстаться с горе-руководителем.

К счастью, хотя управление и не было укомплектовано, я был уже не один. В результате реорганизации мне «по наследству» досталось несколько замечательных специалистов. Я упоминал уже Никиту Земскова; вместе с ним и тоже из отдела стратегического планирования ко мне перешла Елена Пылева. Вдвоем они занялись отчётностью, созданием и наполнением маркетинговых баз данных (к счастью, мы ещё раньше создали некоторые заделы). Продвижением у меня занялась Ирина Ушакова, которая работала до этого в другом управлении банка. Довольно скоро мне порекомендовали посмотреть Ирину Кондрашову — финансового директора одного из наших петербургских клиентов. После собеседования я с удовольствием взял её на должность начальника отдела бюджетирования и контроля. Ирина, великолепный специалист своего дела с обширным опытом работы, в том числе в нескольких банках, до сих пор

работает у нас; теперь она — начальник Управления коммерческого планирования и контроля.

Вот таким узким составом мы и начали развивать розничный маркетинг. Надо отдать должное: хоть состав и был узким, но функционал мы обеспечивали довольно широкий — никто не чурался делать «чужую» работу и сидеть допоздна. В течение трёх месяцев до конца 2003 года мы успели заложить основы маркетинговой информационной системы по продуктам и конкурентам, наладили формирование основных отчётов, необходимых для оперативной работы, включились в разработку клиентских материалов (брошюры, листовки, плакаты и т. п.) и рекламных кампаний.

Мы даже успели разработать два специальных предложения (по депозитам и потребительским кредитам) и — по всем классическим канонам — сделали их полномасштабное продвижение с использованием всего основного инструментария: наружной рекламы (перетяжки на улицах Москвы), баннеров в Интернете, промо-страницы на нашем сайте, листовок, мониторинга клиентского отклика и т. д. Это был, пожалуй, первый «массированный» и скоординированный вывод рекламы банка на улицы и в «виртуальное пространство». Было приятно, что нас заметили. Это было видно и по посещаемости нашего сайта (я, кстати, сразу поставил на систематическую основу детальный анализ этого показателя), и по отзывам клиентов и знакомых. Кто-то с удовольствием говорил: «Видел вашу рекламу на Комсомольском проспекте. Молодцы! Всё чётко и доходчиво». (Мне было это особенно приятно, потому что с первых дней я проповедовал принцип адресной ориентации содержания и тональности нашей рекламы на клиента. Зачастую человек, работающий в банке, ежедневно общаясь на «птичьем языке» с коллегами, и в клиентских материалах начинает использовать такие термины и «обороты речи», что человек без высшего финансового образования просто не улавливает, что же банк хочет ему продать; не хотят ли «эти жирные коты» просто его обвести вокруг пальца? Основным принципом нашей рекламы должно было стать следующее: говорить с клиентом на понятном ему языке, не оставлять без пояснений ни одного термина — совсем без них ведь тоже нельзя, понятно разъяснять все детали, не опускаясь при этом до менторства или панибратства. Последующие годы показали, что нам это во многом удалось.) Были и курьёзные отклики на ту первую рекламу. Поскольку наши клиенты привыкли, что мы сидим себе тихонечко, продажи ведем «вдали от посторонних глаз», говоря проще — при посещении клиентами наших отделений, то при появлении практически везде наших «зазывалок» с предложением открыть «исключительно выгодный новогодний депозит» кое у кого ёкнуло сердце. «Что у вас совсем дела плохи, что вы зазываете всю Москву нести к вам деньги?» — с тревогой спрашивали некоторые «продвинутые» клиенты.

Тем временем, возвращаясь к теме комплектации рекламного отдела, я продолжал активно проводить собеседования. Должен сказать, что поиск хорошего специалиста в этой области затрудняется, среди прочего, и вот

каким, на первый взгляд, парадоксальным обстоятельством. Поскольку способность убеждать аудиторию является одним из необходимых профессиональных качеств «рекламщика», то, пытаясь выяснить, что же конкретно умеет делать кандидат, какой у него реальный опыт, можно легко попасть на удочку, слушая бесконечные потоки очень толковых, как будто со страниц учебника, слов о том, как правильно и эффективно должна строиться работа. Не только на собеседованиях, но и на профильных конференциях и семинарах мне приходилось встречать немало людей, которые с готовностью Манилова расскажут, как и что нужно делать, но на вопрос «почему же вы этого не делаете?», с досадой ответят: «Начальство не разрешает». Мне не близка такая позиция этих «бесплодных всезнаек». Если уверен в правоте своих предложений, нужно раз за разом бить в одну точку, убеждать, находить новые аргументы. Иногда на это уходят годы. Как мне однажды сказал Питер Кёлле — бывший председатель совета директоров ММБ: «Я с легкостью найду вам сто человек, каждый из которых сочинит блестящую стратегию. Если вы мне найдёте хотя бы одного, кто ее реализует, вот это будет удача». Как бы то ни было, я просмотрел, наверное, больше дюжины кандидатов, обнаруживая в большинстве либо неприемлемый уровень маниловщины, либо профессиональные или личностные изъяны, пока не нашёл, как казалось, то, что нужно. Последующие события показали, что Ирэн Шкаровская оказалась правильным и удачным выбором, возглавив сначала профильный отдел, затем – Управление в моём подразделении, а сегодня работая на позиции директора Департамента корпоративного имиджа и коммуникаций всего нашего банка. Сколько же всего было сделано за прошедшие годы вместе с этим замечательным профессионалом! Если говорить совсем коротко и глобально, то в банке была построена современная, концептуально выверенная система маркетинговых коммуникаций. Если более подробно, то для этого, пожалуй, нужна целая книга. Ограничусь здесь лишь пунктирным перечнем тех новаций, которые удалось реализовать, и тех успехов, которые подтверждают правильность выбранных нами направлений развития.

Была создана (фактически с нуля) высокопрофессиональная команда специалистов, обеспечивающих эффективное функционирование всего комплекса коммуникационного маркетинга, начиная от стратегий управления брендом и стратегий продвижения и заканчивая практическим созданием клиентских и других рекламных материалов, проведением рекламных кампаний любого масштаба с использованием всех каналов продвижения, поддержанием бесчисленного количества рабочих контактов с партнёрами и агентствами. Была создана полная линейка печатных клиентских материалов по всем продуктам и услугам. Данные материалы постоянно актуализируются и гармонизируются с аналогичными материалами на сайте банка. Создана (2005 год) принципиально новая концепция корпоративного сайта банка, который впоследствии был признан лучшим банковским сайтом в России. Была разработана оригинальная

концепция и дизайн оформления экстерьеров, включая вывески, и интерьеров отделений банка. (Со временем ей на смену пришли соответствующие дизайны — стандартные для всех банков Группы ЮниКредит.) Наряду с размещением рекламных роликов в электронных СМИ стала развиваться практика участия специалистов банка в качестве спикеров в прямых радио- и телевизионных эфирах в режиме ответов на вопросы аудитории. Банк, прежде всего — представители розницы, начал активно (чуть ли не ежедневно!) давать комментарии СМИ. Резко увеличились показатели цитируемости банка; мы прочно вошли в двадцатку самых упоминаемых банков. В целях повышения узнаваемости бренда стали использоваться (наряду с билбордами 3х6 и другими рекламными носителями) так называемые «крышные установки». Было поставлено на поток наше участие в многочисленных профильных выставках и салонах (автомобильные, ипотечные, недвижимости). В отдельные годы количество мероприятий, где мы были экспонентом, где на наших стендах и по всей территории выставочных павильонов работали наши промоутеры и продавцы, доходило до десяти. Наши экспозиции неоднократно удостоивались дипломов за высокое качество концептуальных и дизайнерских решений. Мы начали широко использовать прямые почтовые рассылки для расширения клиентской базы, оригинальные промо-мероприятия для «раскрутки» новых отделений и совместные промо-мероприятия с партнёрами (автодилеры, риелторы и т. п.). Благодаря всему комплексу мероприятий нам удалось добиться заметного повышения узнаваемости бренда «Международный Московский Банк — ММБ», даже несмотря на его не самое удачное звучание при решении задач розничного бизнеса (об этом чуть позже). С точки зрения бизнеса всё перечисленное выше стало одним из важнейших факторов ускоренного развития и роста рыночной доли в профильных сегментах. Достаточно сказать, что в течение нескольких лет объём портфеля автокредитов ежегодно удваивался (этот тренд был прерван в 2009 году глобальным экономическим кризисом), и наш банк занимает высшие строки среди лидеров этого сегмента. После вхождения в Группу ЮниКредит был проведён успешный ребрендинг Банка, и началось его активное продвижение, позволившее в течение года с практически полного незнания этого имени на российском рынке достичь такого уровня узнаваемости, к которому ММБ шёл много лет. При этом особый упор делался на преемственности в позиционировании ММБ и ЮниКредит Банка, что, по-моему, вполне удалось. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что при смене имени банк не испытал ни оттока клиентов, ни снижения объёмов продаж.

Большой прорыв удалось сделать и на «невидимом фронте» аналитического маркетинга. Именно благодаря кропотливой систематической работе коллектива аналитиков под руководством начальника отдела (позже — управления) анализа и развития Дениса Власова мы имели актуальную и исчерпывающую информацию по нашим существующим и потенциальным клиентам, по рыночным позициям — нашим и конкурентов. Для

удобства систематизации и анализа этой информации были созданы различные базы данных со встроенными аналитическими инструментами, налажена работа с маркетинговыми агентствами и собственные социологические исследования. Всё это позволяло уверенно планировать новые направления бизнеса, оперативно реагировать на инициативы конкурентов, предлагая свои ответные меры. Были выстроены настоящие технологические цепочки разработки и выведения на рынок наших продуктовых предложений. При этом был налажен очень продуктивный контакт аналитиков Дениса с «плановщиками» Ирины и «рекламщиками» Ирэн. Всё это для меня означало, среди прочего, реализацию моего твёрдого идеологического подхода: банк — это не академический институт, и время здесь предельно сжато всегда; вместе с тем, интеллектуально банковский аналитик ни в чём не должен уступать «научному сотруднику» с той лишь разницей, что он постоянно должен осознавать — то, что он делает, оперативно идёт в производство (цена ошибки предельно высока!) и от него непосредственно зависит финансовый результат всего банка. Ну а чтобы сотрудники не «цепенели» от столь высокой меры ответственности, рискуя потерять инициативу, мы в подразделении старались поддерживать максимально доброжелательную атмосферу, ощущение единой команды, делающей общее дело. И мне кажется, нам это удавалось.

Непростые вопросы бренда и проект «Ребрендинг».

К 2007 году, когда мы уже были в составе Группы ЮниКредит, встал вопрос о том, нужно ли менять название банка. Сравнивая узнаваемость бренда «Международный Московский Банк» с показателями других членов Группы, понимали, что, несмотря на наши значительные достижения в области повышения узнаваемости, всё это не идёт ни в какое сравнение с тем, чего добились некоторые европейские коллеги. К примеру, как воспринимали в Болгарии «Булбанк».*

Возникло общее понимание, что с нашим названием скорых успехов в расширении бизнеса ждать не приходится. Кроме того, было очевидно, что, оставаясь Международным московским банком, мы не сможем использовать такой мощный фактор развития как зонтичный бренд ведущей европейской банковской группы.

В то время часто вспоминали легенду о том, почему наш банк стал именно «Международным Московским». Ведь, строго говоря, такой порядок слов в названии не является правильным с точки зрения русского языка (да и

* Булбанк был создан в 1964 году как Болгарский внешнеторговый банк (БВТБ) со 100%-ным государственным участием. У него были представительства в Лондоне, Франкфурте-на-Майне и Вене. В 1987 году был создан Bayerische-Bulgarische Handelbank как совместный банк Bayerische Vereinsbank и БВТБ с центром в Мюнхене. В 1998 году банк был перерегистрирован как НуроVereinsbank Bulgaria GmbH. В 1994 году переименован в «Булбанк». В 2000 году приватизирован. UniCredito Italiano SpA и Allianz AG, приобрели соответственно 93% и 5% основного капитала банка.

UniCreditBulbank — крупнейший банк в Болгарии, имеет активы более 11 млрд левов (1 евро = 1,95583 лева), данные на конец 2008 года. У него 1,2 млн клиентов (население Болгарии — 7,6 млн человек). Имеет 260 филиалов. 27 апреля 2007 года было завершено объединение трёх банков («Булбанк», HVB Bank Biochim и «Хеброс Банк») в Группу ЮниКредит в Болгарии, с образованием UniCreditBulbank. — *Прим. авт-сост.*

английского тоже: иностранцы часто называли нас не International Moscow Bank, а Moscow International Bank, как им подсказывала языковая интуиция). Рассказывали, что, когда создавался ММБ, рабочая группа придумала другое имя, которое и звучало правильно — Московский Международный Банк (у авторов названия тоже, очевидно, было всё в порядке с чувством родного языка). Однако когда документы были отданы на утверждение, кому-то на самом верху не понравилась английская аббревиатура MIB. Ведь в то время была другая организация, чьё сокращённое название по-русски выглядело, как МИБ (Международный инвестиционный банк). Конечно, иностранное сокращение выглядело по-другому, но во избежание конфузов велено было название поменять. Что в условиях цейтнота было сделано самым простым способом — перестановкой двух слов.

Честно говоря, мне нравился другой вариант, который на первом этапе тоже был в официальном обиходе, — Интермосбанк (Intermosbank). И я неоднократно пытался убедить руководство в том, что неплохо было бы вернуться именно к такому имени. Оно в своё время было запрещено, так как кому-то показалось, что название будут понимать как «банк в термосе» («ин-термос-банк»). Это было, конечно, надумано, хотя «если даже и в термосе, что ж тут плохого? Термос хранит тепло», как сказал однажды Дмитрий Мохначёв. В очередной раз эту тему я поднимал в момент нашего объединения с БАКАРОм. Мне тогда казалось, что время для этого, как нельзя более удачное. Я даже написал записку членам правления, объясняя свою точку зрения. С одной стороны, аргументировал я, у клиентов постоянно возникает путаница из-за подсознательного желания поменять местами слова «Международный» и «Московский». С другой стороны, у нас в стране огромное количество организаций, в названиях которых есть и то, и другое слово. Наконец, в-третьих, даже сама аббревиатура ММБ может вызвать ненужные ассоциации с другими банками. Например, с Банком Москвы, который долгое время именовался Московским муниципальным банком. Всё это в совокупности ведёт к размыванию бренда, снижает эффективность запоминания и уровень узнаваемости. (Всё это впоследствии неоднократно подтверждалось соответствующими маркетинговыми исследованиями.) Чтобы устранить все недоразумения и ошибки я и предлагал вернуться к названию «Интермосбанк».

Ещё один аргумент, с помощью которого я пытался апеллировать к правлению: нельзя не воспользоваться удобным моментом для смены имени — объединением с Bank Austria. Ведь, по сути, и у нас и у них — общий родственник, Creditanstalt Bankverein, который когда-то вышел из состава акционеров ММБ, начав в России собственный бизнес после слияния с Bank Austria — Bank Austria Creditanstalt. Мне казалось, что если провести разъяснительную работу с сотрудниками, то людям из БАКАРА при смене имени будет не так обидно терять своё название.

«Когда мы (банк) были Интермосбанком, мы были гораздо большими новаторами и энтузиастами, чем сейчас. Сейчас задача — не просто вновь стать

молодыми и активными, но и убедить в этом рынок и клиентов. Всё это можно будет очень удачно обыграть в прессе. Я думаю, что и у «старых» сотрудников ММБ возникнет ностальгия по тем временам, и это может стать дополнительным фактором оздоровления нашего корпоративного менталитета. Может быть, и сотрудники БАКАРа воспримут Интермосбанк положительно, так как это создаёт эффект компромисса по торговой марке (я думаю, что в БАКАРе всё-таки есть горечь по поводу утраты их торговой марки). Это даст импульс формированию единой команды — под действительно общим знаменем. Тем более что, когда мы были Интермосбанком, мы тоже были немножко австрийским банком (Кредитанштальт) и родственником нынешнего БАКАР. (Банк Австрия Кредитанштальт Россия). Может быть даже такой рекламный слоган (для лучшей адаптации нынешних клиентов БАКАР):

Новое — это немного забытое старое.

Интермосбанк — новый совместный проект Международного Московского Банка и Банка Австрия. <...>

Из письма С. Тропина. 19.07.2001.

Илкка Салонен в основном со мной соглашался, говоря: «ИМВ действительно не очень броское название (я не говорю уже о наших мрачных корпоративных цветах). С именем «Интермосбанк» мы можем действительно много выиграть. Фактически мы можем его использовать для наших розничных выходов, как «розничное» название. Розничная продажа должна быть яркой, дружественной к пользователю и открытой, нравиться глазу. <...> Я действительно думаю, что это достойная идея». Тем не менее, и он отмечал, что нас всё равно будут путать. Например, с <...> Интерпромбанком. Однако на уровне правления в целом идею всё-таки не разделяли. В результате, с момента слияния с БАКАРом и, особенно, после реорганизации ритейла, начатой Мохначёвым, мы стали активнее раскручивать «Международный Московский Банк», а затем, раз за разом убеждаясь в тяжеловесности этого названия для ритейла — аббревиатуру и логотип ММБ.

На первых порах нам очень мешал дизайн вывесок тех наших шести московских отделений, которые нам достались от БАКАРа. Дело в том, что, несмотря на существование у ММБ собственного оригинального фирменного стиля, с характерным начертанием шрифта, который был разработан ещё в период создания ММБ, наше название на московских отделениях было выполнено в стандартной гарнитуре Times. Я не знаю точно, как и почему было решено именно так оформить наши вывески. Моя догадка состояла в том, что, вероятно, это была попытка соблюсти некий компромисс и создать ощущения преемственности. Ведь раньше на этих отделениях было написано Bank Austria — шрифтом Times, что полностью соответствовало корпоративному стилю материнского банка. Беда состояла в том, что короткое название Bank Austria в шрифте Times смотрелось очень солидно и было заметно издали, что важно для ритейла. А вот для

нашего «дредноута», чтобы уместить все буквы и слова, да ещё на двух языках, на стандартной вывеске приходилось очень мельчить, в результате чего вывески становились просто нечитаемыми, даже с близкого расстояния. Кстати, в ту пору многие корпоративные константы двух банков переплетались в общем стиле (вспомним принцип best practice, применявшийся в ходе слияния). Например, от БАКАРа мы унаследовали вращающийся рядом с вывеской логотип, заменив, правда, «пиявку» Bank Austria на нашего «ёжика». «Ёжики» так всем нравились, что уже в 2008 году, когда мы демонтировали все вывески ММБ для замены их на «UniCredit», многие сотрудники изъявили желание получить в своё распоряжение этих замечательных «ёжиков», коих к тому моменту было уже несколько десятков («На даче повешу, чтоб душу грел», — говорили патриоты ММБ). Кстати, случайно или нет, но в любом случае глубоко символично, что угол наклона элементов логотипа ММБ составляет 55,45° — именно на этом градусе северной широты находится Москва — самый ее центр, включая и первое здание ММБ в Камергерском переулке.

Но вернёмся к проблемам с вывесками отделений тогда ещё ММБ. Рано или поздно встал вопрос о необходимости открытия новых точек продаж в дополнение к имевшимся шести. Я сразу сказал, что если мы пришли в ритейл «всерьёз и надолго», то дизайн вывесок нужно кардинально менять. Самым логичным было вернуться к изначальному фирменному стилю ММБ, что и было сделано на первом новом допфисе в Хамовниках, а потом — в более совершенном виде и на всех новых и старых отделениях. Кроме того, учитывая усилившийся уровень конкуренции, была разработана массивная «подкладка» под название по длине равная всей протяжённости фасада. Сейчас такие принципы оформления отделений применяют практически все банки, работающие в ритейле. Горжусь ещё одной своей «военной хитростью»: помимо названия банка на двух языках, указывать на вывесках ещё и адрес в Интернете — www.imb.ru. По-моему, мы были первыми, кто тогда это сделал. Эффект оправдал наши ожидания. Запомнить длинное название сложнее, чем короткую ссылку. Кроме того, эта «хитрость» здорово помогала «раскручивать» и собственно сайт — важнейший рекламно-информационный канал, один из инструментов продаж.

Самое забавное, что в конце 2005 года правление вдруг всё-таки согласилось на смену названия банка. Мы наняли агентство, которое разработало совершенно новую концепцию стиля — в нём даже не было намёка на бордовый цвет. Не знаю, чем бы это всё кончилось, если бы ММБ вскоре не купила Группа ЮниКредит. И тогда все эти проблемы отошли на второй план, уступив место новым. Новый проект по ребрендингу «От ММБ к ЮниКредит» возглавила уже Ирэн Шкаровская, с которым, как мне кажется, она блестяще справилась.

Честно говоря, за те без малого 20 лет, которые я тружусь в банковской сфере, я вижу, как она повзрослела. Никогда не забуду 1991 год, когда на

одном из банковских совещаний федерального уровня стал свидетелем характерной для того времени ситуации. Президиум пытался направить дискуссию в русло конструктивного обсуждения фундаментальных проблем общероссийского масштаба, а некоторые «новые банкиры» задавали вопросы типа «а кто нас будет снабжать упаковочным шпагатом?» Что, если вдуматься, и неудивительно, ведь не секрет, что огромное количество коммерческих банков возникло на базе территориальных отделений старых советских банков, коих, если не изменяет память, было всего пять. И вот теперь можно сказать, что от того старого патерналистского менталитета, когда банкир надеялся на помощь сверху, мы в основном сумели избавиться. И живём своим умом. Какими мы выйдем из сегодняшнего кризиса?

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ МИССИИ ММБ, ПРЕДЛОЖЕННОЙ АКЦИОНЕРАМ В МАЕ 1995 ГОДА.*

Миссия Международного Московского Банка состоит в содействии интеграции России в мировую экономику путём предоставления качественных банковских услуг и финансовых консультаций:

- российским компаниям и организациям для их внешнеторговой деятельности, повышения их экспортного потенциала, облегчения их финансовых и иных деловых контактов с иностранными партнёрами;
- иностранным и международным компаниям, организациям и банкам, сотрудничающим с российскими партнёрами;
- российским банкам, испытывающим потребность в сотрудничестве с ММБ при оказании услуг аналогичным компаниям, организациям и банкам, являющимся их клиентами или партнёрами.

Считая, что его основными клиентами, которым он может оказать максимальную пользу своими услугами, являются компании, организации и банки, ММБ, как правило, не оказывает услуг частным лицам. В то же время, если этого требуют деловые интересы его основных клиентов, ММБ может оказывать определённые банковские услуги персоналу этих компаний, организаций и банков, а также своим собственным сотрудникам.

При оказании любых из перечисленных услуг ММБ осуществляет свою деятельность с максимальной выгодой и удобством для каждого клиента, и не подвергая неразумному риску средства других клиентов, а также средства своих акционеров, имея в виду, что как клиенты, так и акционеры считают ММБ одним из источников преумножения своих финансовых ресурсов, которые они доверили банку, важным фактором их морального и материального благополучия.

Для поддержания своей надёжности, устойчивости и прибыльности как для клиентов, так и для акционеров, а также с учётом растущих потребностей клиентуры и растущих возможностей российского банковского сообщества Банк:

- стремится к увеличению своего финансового потенциала при соблюдении необходимых требований сбалансированности и ликвидности активов;
- проявляет разумный консерватизм при принятии любых, связанных с риском решений, что не исключает его способности быстро реагировать на изменения ситуации;
- использует самые современные банковские технологии, а также международно-принятые принципы осуществления банковской деятельности;
- способствует повышению профессионального уровня своих сотрудников и клиентов.

* Не принят. — Прим. авт.-сост.

КЛИЕНТАМ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА

Уважаемые господа,

В связи с нестабильной ситуацией на российском межбанковском рынке и противоречивым и неполным освещением происходящего в средствах массовой информации, Международный Московский Банк доводит до Вашего сведения следующую информацию.

- Следуя общепринятым в мировой банковской практике правилам минимизации возможных рисков, при ухудшении ситуации на финансовых рынках ММБ ограничил объёмы активных операций, приостановив действие лимитов на большинство российских банков-контрагентов.
- Предвидя возможное ухудшение ситуации на межбанковском рынке, ММБ создал значительные резервы для поддержания необходимой ликвидности.
- Объём имеющихся резервов позволяет ММБ обеспечить выполнение всех банковских операций (включая осуществление платежей клиентов) в обычном режиме даже в случае отказа от выполнения своих обязательств всеми российскими банками-контрагентами.

Крайне осторожная политика Банка в отношении своих операций, постоянно поддерживаемая нашими акционерами, обеспечивает должную сохранность денежных средств наших клиентов. Благодаря такой политике Международный Московский Банк всегда успешно противостоял негативному влиянию кризисных ситуаций на финансовом и денежном рынках. Аналогичный подход был использован и на этот раз. Мы верим, что сможем и впредь обеспечить безупречное исполнение своих обязательств перед клиентами и партнёрами.

Готовы в любое время дать Вам необходимые комментарии по всем интересующим Вас вопросам.

*С уважением,
Ю.В. ТВЕРСКОЙ
Член Правления*

14.08.98 14:56

ЗАЯВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА

Международный Московский Банк, будучи составной частью российской банковской системы с начала ее существования, имеет успешный опыт управления присущими этой системе рисками в том числе в период предыдущих банковских кризисов. ММБ никогда не допускал нарушения своих обязательств перед российскими и иностранными контрагентами, как не допустит этого и в нынешней ситуации, которая по своим масштабам значительно выходит за рамки кризиса межбанковского рынка. Выполняя все обязательства перед клиентами и банками-корреспондентами, ММБ отдаёт себе отчёт, что в сложившихся условиях любой сбой в расчётах или в выполнении обязательств перед кредиторами может дать начало цепной реакции неплатежей. В Банке созданы значительные резервы для поддержания ликвидности и выполнения всех операций в нормальном режиме даже в случае сбоев в системе межбанковских расчётов.

ММБ постоянно входит в группу российских банков, получающих самые высокие оценки международных рейтинговых агентств, и сохраняет эти позиции даже в кризисных условиях. Тем не менее, ММБ всегда был предельно осмотрительным в формировании структуры источников привлеченных ресурсов, и сегодня доля обязательств ММБ перед банками-нерезидентами, подпадающих под действие 90-дневного моратория на погашение западных кредитов, составляет около 2,5% в общем объёме обязательств банка. Вместе с тем, выполнение и этих обязательств без нарушения существующих норм валютного регулирования будет безусловно обеспечено Международным Московским Банком.

Являясь первичным дилером на рынке ГКО с момента его образования, ММБ неукоснительно выполнял все, связанные с этим статусом обязательства, вплоть до опубликования совместного заявления Правительства и Банка России от 17 августа. После приостановления торгов ММБ считает вправе публично заявить, что главные усилия регулирующих органов должны быть сегодня направлены на скорейшее восстановление ликвидности банковской системы.

ММБ поддерживает тезис, содержащийся в совместном заявлении Правительства и Банка России о необходимости поддержания в сложившихся условиях «стабильного функционирования банковской системы и системы расчётов и платежей в Российской Федерации». Воздерживаясь от комментариев касательно реального значения, которое может сыграть в этом процессе идея создания «платежного пула крупнейших российских банков», ММБ вместе с тем полагает, что у Правительства и Банка России должны быть и собственные рычаги регулирования проблем ликвидности банковской системы.

Так, ММБ считает важным, чтобы при разработке технических параметров конверсии обращающихся государственных долговых обязательств было предусмотрено сохранение существующих сроков и процедуры погашения хотя бы для части ценных бумаг (прежде всего — со сроками погашения в пределах ближайших одного-двух месяцев), которые в силу сложившейся структуры российского денежного рынка всегда рассматривались банками как важнейший инструмент поддержания ликвидности. Без

выполнения этого условия «система расчётов и платежей», которая уже даёт сбой, в том числе и по вине некоторых из заявленных участников «пула», может оказаться парализованной.

Необходимо более действенное и последовательное участие Банка России в качестве гаранта в разрешении неплатежей, прежде всего тех, которые возникают по вине «крупнейших российских банков».

Хотелось бы также ожидать, что Банк России ясно выскажет свою позицию о необходимости чётко следовать обязательствам по форвардным валютным контрактам, заключенным между резидентами Российской Федерации.

В условиях, когда Банк России уже был вынужден пожертвовать достигнутой относительной стабильностью национальной валюты, существующий уровень обязательных резервов вряд ли является столь критичным для регулирования объёма денежной массы. Вместе с тем, снижение этого уровня, а также изменение процедуры резервирования (в частности, разрешение депонировать иностранную валюту, а не рубли, в резервы по обязательствам банков в иностранной валюте) могли бы оказать позитивное воздействие на ликвидность банковской системы и снизить уровень валютного риска, которому подвержены банки, и, соответственно, связанные с этим убытки банков, неизбежные в условиях ускоренного снижения курса рубля.

То же можно сказать и о ставках рефинансирования и ломбардного кредита, высокие значения которых до недавнего времени можно было объяснить необходимостью поддержания рубля, но которые становятся чрезмерно завышенными в условиях опасно низкой ликвидности банковской системы.

Международный Московский Банк выражает уверенность, что в российском банковском сообществе существует достаточное количество здоровых, финансово устойчивых институтов, способных преодолеть сегодняшнее испытание и стать надёжными элементами консолидации банковской системы России.

Правление Международного Московского Банка

Москва, 20 августа 1998 г.