

Кирилл Олегович

Жуков-Емельянов**Мы перестали помнить, сколько у нас региональных офисов — это значит у нас уже не просто набор точек, а полноценная сеть**

В Международном Московском Банке (ММБ) я начал работать практически сразу после окончания МГИМО, где учился на факультете Международные экономические отношения. В 1994 году получил приглашение принять участие в тестировании недавних выпускников Финансовой академии, МГИМО, МГУ, Академии им. Плеханова, которое устраивал ММБ.

В результате тестирования меня взяли специалистом в управление корпоративного финансирования, где я первое время занимался проработкой и подготовкой кредитных сделок. Нашим руководителем тогда был Александр Александрович Мягков. Каждая сделка была настоящим событием. Проекты разрабатывались подолгу, 3–4 месяца минимум, иногда выходило больше года. Объёмы, естественно, были тоже небольшими. К началу 1995 года кредитный портфель банка составлял всего 30–40 млн долларов. В тот период все кредиты выдавались в иностранной валюте, так как нашими клиентами тогда практически были исключительно экспортёры, да и работать с рублями было совершенно невозможно. Ставки в по ним были безумные — 180%, 200%, порой даже доходили до 360% годовых. Моей первой реализованной сделкой стало финансирование Дальлеспрома, крупного заготовителя и экспортёра древесины в Хабаровском крае, которому мы помогли с покупкой техники.

На тот момент ситуация в экономике была такова, что клиентов искать не приходилось, они приходили сами. Это был однозначно рынок продавца. К нам очень часто обращались. Не погрешу против истины, если скажу, что добрых три четверти желающих стать заёмщиками даже с первого взгляда производили впечатление non-bankable (не подлежащие кредитованию). То есть сразу было понятно, что они не наши клиенты. Хорошо, если из каждого десятка обращений клиентов получалась одна сделка. Говорить «нет» приходилось очень часто, но мы старались быть логичными и корректными, не морочить людям голову подолгу. Бывало так, что люди приходили к нам с неотработанными проектами, не имевшими под собой никакой основы. Или же в банк обращалось предприятие, у которого был вполне работоспособный бизнес, но его финансовое состояние не поддавалось оценке из-за неполного или вовсе иска-



Кирилл Олегович Жуков-Емельянов

1994–1997

Специалист, эксперт, главный эксперт управления корпоративного финансирования Международного Московского Банка (ММБ)

1997–1998

Заместитель начальника отдела управления проектного финансирования ММБ

1998–1999

Начальник отдела проблемных кредитов управления анализа кредитных рисков ММБ

1999–2001

Начальник управления кредитования Банка Австрия Кредитанштальт (Россия)

2001–2002

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

2003–2007

Начальник управления клиентских отношений и регионального развития ММБ

2007–2008

Директор департамента корпоративных клиентов (регионы) ЮниКредит Банка

2008 — наст. время

Член правления ЮниКредит Банка

женного отражения его в отчетности. Ну и, конечно, сталкивались мы с откровенными аферистами. Иногда это выглядело смешно и нелепо. Например, нам предлагали векселя или аккредитивы — инструменты, под которые просили средства объемом, равным 10% от их номинала, или ещё: предлагали в залог драгоценные камни чуть ли не из-под полы, заявляя, что имеют какие-то лицензии на работу с ними.

В это же время мне довелось поработать и над организацией синдицированных кредитов, сделок ко-финансирования, которые тогда были ещё экзотикой для России, хотя банк начал участвовать в подобных сделках практически с первых лет своей деятельности. В начале и середине 90-х годов основными партнёрами ММБ на рынке ко-финансирования были Европейский банк реконструкции и развития и структура Всемирного банка — Международная финансовая корпорация.

В самом начале 1998 года мне было поручено создать службу по работе с проблемными кредитами. Не то, чтобы у нас возник вал невозвратов, но некая критическая масса проблемных кредитных сделок появилась, и было решено, что необходим системный подход в работе с ними. Это себя полностью оправдало уже в период кризиса, который был не за горами. Задача моего отдела заключалась в детальном анализе ситуации со всех сторон: следовало углубляться в экономику предприятий, ситуацию на рынке, юридические проблемы, мы решали, пора ли в том или ином случае обращаться в суд, какой комплекс мер необходим, а после одобрения плана действий занимались его реализацией. Залогом успеха была плотная координация работы различных подразделений банка. И здесь надо отметить активную роль Алы Абакумовой, которая была тогда куратором блока кредитных рисков. Главными причинами проблем, конечно, были некачественный финансовый менеджмент и невнятная бизнес-стратегия. Хотя встречались и случаи откровенного воровства. Клиенты в критических ситуациях вели себя

по-разному. Кто-то, несмотря на все финансовые трудности, старался предпринимать всё возможное для выхода из тупика. А кто-то начинал вести себя некорректно по отношению к кредитору. Где-то приходилось действовать жёстко, в некоторых случаях активно работали с самим заёмщиком, помогая ему преодолеть трудности, тем самым обеспечивая себе возврат наших денег.

В качестве успешного примера можно вспомнить ситуацию с лесозаводом имени Ленина в Архангельске. Они погорели на том, что на падаю-

щем рынке экспортных пиломатериалов набрали кредитов на финансирование своих складских запасов. Надеюсь на то, что тренд изменится и цены в ближайшее время снова вырастут, они просто ждали, а рыночная конъюнктура не менялась и счетчик процентов по рублёвым кредитам других банков (не меньше 180 % годовых) тикал. В итоге на заводе пришлось вводить процедуру внешнего управления. В этой ситуации мы постепенно, путём долгих и трудных переговоров нашли выход с помощью двух других наших клиентов в регионе — Архангельского и Соломбальского ЦБК — и закрыли задолженность с дисконтом от суммы долга завода перед нами — где-то в пределах 15 %. Но я считаю, что нам повезло. По тем временам после ввода процедуры внешнего управления можно было вообще остаться с пустыми руками.

Это было трудное, но интересное время, и мы многому тогда научились. В июле 1999 года я перешёл на работу в Банк Австрия Кредитанштальт (Россия), коротко БАКАР, куда меня пригласили начальником кредитного управления. Из ММБ ушёл не потому, что мне что-то здесь не нравилось. Решение о переходе далось мне очень нелегко: за почти пять лет работы в ММБ, он стал для меня второй семьёй. Надо сказать, что из Международного Московского Банка люди всегда уходили с большим трудом. Хедхантеры даже жаловались, что из ММБ никого запросто не вытащишь. Возможность работать в команде, творческая атмосфера бизнеса и позитивная деловая культура — это всегда очень много значит. Однако задача в новом месте была поставлена уж очень интересная: воссоздать и развивать после кризиса бизнес БАКАРА с корпоративными клиентами. Рынок оживал, и вокруг хороших крупных компаний начинала формироваться конкурентная среда, которая со временем становилась всё более плотной.*

В 2001 году вслед за объединением групп Нуро-Vereinsbank и Bank Austria было принято решение присоединить БАКАР к ММБ.

Как будет оценен Bank Austria, неизвестно. На сегодняшний день его активы почти в 10 раз меньше, чем у ММБ. По данным ИЦ «Рейтинг», на 1 октября 2000 г. они составляли 7 млрд руб. (Bank Austria) и 64 млрд руб. (ММБ). Объединенный банк будет четвёртым в России по объёму активов после Сбербанка, Внешторгбанка и Газпромбанка.

Елена Березанская, Кирилл Корюкин.
Иностранцы создают в Москве супербанк. // Ведомости. — 02.02.2001.

Интеграция в целом прошла очень успешно и только укрепила позиции объединённого банка: мы во многом дополняли друг друга. Потому что у каждого были свои сильные стороны: у ММБ это был, в первую очередь,

* Bank Austria Creditanstalt (Россия) — первый российский 100-процентный банк-«иностранец»: в 1990 году он начинал как филиал Bank Austria, а с 1998-го действовал как дочерняя кредитная организация. Интересно, что одним из первых учредителей ММБ был австрийский банк Creditanstalt-Bankverein. Позже, после объединения с Bank Austria AG, он вышел из числа акционеров ММБ. — *Прим. авт.-сост.*



Председатель совета директоров Петер Кёлле и заместитель председателя совета Хайнц Майдлингер inspectируют хранилище краснодарского филиала ММБ.

корпоративный бизнес, у Банка Австрии — ритейл и начавшая развиваться розничная сеть. За счёт соединения этих преимуществ объединённый банк значительно укрепил своё положение на рынке. Слияние было успешным также и потому, что оба банка обладали похожей культурой, близкими структурами, родственными философиями бизнеса. Конечно, без шероховатостей не обошлось, это коснулось прежде всего отдельных менеджеров. Например, бывали ситуации, когда два сильных профессионала работали на аналогичных участках в разных банках. А в объеди-

нённом банке на этом уровне должен быть остаться только один руководитель. Поэтому в процессе слияния или сразу после него некоторым сотрудникам пришлось просто покинуть организацию.

Любопытная деталь: несмотря на то что по возрасту ММБ старше московского Банка Австрия, при объединении банки столкнулись с неожиданной проблемой: многие клиенты последнего (прежде всего из числа физических лиц) не знали, что такое Международный Московский Банк. В связи с чем у них возникал вполне объяснимый протест: мы доверили деньги пускай российским, но всё-таки «иностранцам», а теперь мы у кого?

Прямым подтверждением того, что работа была проделана добротнo, стало то обстоятельство, что никто из клиентов как Банка Австрия, так и ММБ не отказался сотрудничать с обновлённым Международным Московским. Динамика притока новых клиентов в «промежуточный период» — с осени прошлого года до июня года текущего, пока не было принято окончательное решение, — осталась на прежнем уровне.

Как известно, по балансу «старый» ММБ в 10 раз превосходил Банк Австрия Кредитанштальт. По количеству сотрудников — более чем в три раза: к лету прошлого года в ММБ работали 800 человек, у австрийцев — 250. Сейчас в штатном расписании нового банка около тысячи сотрудников. По словам Илкки Салонена, крупных кадровых потерь удалось избежать.

Вообще в ММБ посчитали так: сокращение штатов неизбежно — для чего вообще объединяться, если не для минимизации издержек? — но расставаться с проверенными кадрами жаль. Поэтому набор «с улицы» был прекращён. Да и КЗоТ запрещает нанимать новых сотрудников в период реформирования штатного расписания.

Ярослав Скворцов.

Одиножды один. // Компания. — 12.11.2001.

Для меня интеграция прошла легко — приняли как своего. Наш председатель Илкка Салонен тогда шутил, что далеко уйти мне не удалось. Вскоре нашлось для меня и серьезное большое дело: в ММБ началось развитие регионального бизнеса. Решение о региональной экспансии созрело постепенно, основанное на оценке перспектив, потребностей и запросов клиентов. В этом ММБ по праву принадлежит приоритет среди банков с международным капиталом на российском рынке. Например, в БАКАРе мы тоже с моим куратором А.С. Житником начинали осторожные разговоры о том, что региональная сеть необходима для дальнейшего развития. Но до реализации так и не дошло. В ММБ же гораздо раньше поняли, что перспективы для банка не только в работе с крупным клиентом из головной конторы в Москве, а и в том, чтобы стать доступнее для него в регионах, обеспечивать его потребности на месте, работать с региональными предприятиями.

Региональная программа Международного Московского Банка началась с открытия двух представительств в Перми и Екатеринбурге. Это произошло перед слиянием с БАКАРом. Правда, до этого у банка было уже одно представительство во Владивостоке, куда банк пришёл в 1995 году, однако в конце концов офис пришлось закрыть. Мы тогда оказались не готовы к развитию в этом направлении. У банка было всего лишь общее понимание того, что надо идти дальше, вглубь России, быть ближе к клиентуре региона. Но коммерческой необходимости мы ещё не ощущали. Поэтому кроме некоторой информационной поддержки это представительство нам ничего не давало.

Изначально географическая логика региональной экспансии была проста — банк открывал свои представительства там, где концентрация наших традиционных клиентов-экспортёров была наибольшей. И с самого начала ставилась задача: облегчить работу с ними в плане документооборота и разных текущих дел, прежде всего организации валютного контроля. Вариант был беспроигрышный и не требовал больших вложений. Второй задачей, которая впоследствии вышла на первый план, было расширение работы со средними клиентами — предложение им кредитных продуктов, организация лизинга, документарных линий, предоставление инвестиционных кредитов. Соответственно и география новых офисов следовала наиболее убедительным с точки зрения развития бизнеса регионам. У нас было понимание узкого круга из 10–15 и более широкого — из 20–30 регионов, где мы видели присутствие банка в том или ином формате. Наиболее привлекательными, помимо Москвы и Питера, мы считали прежде всего три кластера — Урал, юг России, Поволжье, плюс Черноземье и Западная Сибирь. Последовательность же открытия офисов внутри узкого круга, например, в значительной степени зависела от того, где мы быстрее находили правильных руководителей. Иногда новые офисы отпочковывались от уже существующих. Как, например, когда в Краснодаре количество привлечённых клиентов из Ставрополя достигло некоторой критической массы, мы

приняли решение открыть офис в Ставрополе, и руководить им поехал замглавы краснодарского представительства.

Важнейшей предпосылкой продвижения ММБ в регионы был подбор ключевой команды. Наш опыт подтверждает, что внятный активный руководитель сделает хороший бизнес даже не в очевидном на 100% регионе. Найти руководителя с подходящим бэкграундом и бизнес-культурой было непросто. Поэтому на первых порах на региональные фронты выезжали москвичи. И это была осознанная позиция ММБ. Эти люди должны были на первом этапе не только контролировать процесс на местах, но, привнести с собой внутреннюю корпоративную культуру банка. Сначала в регионах москвичи работали в паре — глава представительства и его заместитель. Позднее ограничивались только одним. После открытия первых 4–5 точек пришло понимание того, что механизм уже работает. И мы стали приглашать в руководство местных специалистов, на поиск которых и их подготовку не жалели ни времени, ни усилий.

Разумеется, приходилось прибегать к услугам кадровых агентств и хедхантеров. Нам предлагали кандидатов на местах, мы сами проводили с ними собеседования. На последнем этапе, после встреч кандидатов уже в Москве с руководителями ряда подразделений банка, принималось окончательное решение по новому коллеге. И от того, какими он обладал знаниями и качествами, во многом зависело то, как быстро мы могли запустить новую точку. Типичный портрет нашего регионального руководителя выглядел следующим образом: молодой, около 30 лет, амбициозный, с опытом работы в хорошем банке на уровне начальника клиентского или кредитного отдела. Тщательность, с которой мы подбирали ключевых людей, оправдывала себя: за всё время я могу вспомнить только 2 или 3 сбоя. Сегодня наши региональные руководители составляют важнейшую часть менеджерской команды банка, а некоторых из них — я в этом убежден — мы рано или поздно увидим на ключевых позициях в головном офисе банка.

Также практически и все москвичи, кто у нас был в первых региональных призывах, со временем сделали хорошую карьеру и в центральном офисе банка в Москве. Среди них Алексей Гренков (глава представительства в Краснодаре), теперь возглавляет департамент корпоративных клиентов; Андрей Галаев, который был руководителем в Екатеринбурге, дорос у нас до директора департамента кредитных рисков; Светлана Золотарёва (тоже прошла школу в Краснодаре), руководит региональным корпоративным бизнесом; Константин Овчаров, поработавший в Перми и Ростове, сейчас начальник управления факторинга; Алексей Андреев (глава нижегородского офиса) командует департаментом стратегических рисков — и это далеко не всё.

Мы никогда специально не искали руководителями в наши региональные подразделения политических тяжеловесов с лоббистскими возможностями. Однако ни в коем случае и не игнорировали местные власти. У нас традиционно сложилось так, что по прибытии в регион мы обяза-



В регионе всегда важно найти надёжного партнёра. Челябинск. 2004 год.

тельно встречались с региональными администрациями. И, непременно с регулятором — территориальным Главным управлением ЦБ РФ — хотя разрешения как такового, на открытие представительства нам и не требовалось. Мы не хотели, чтобы у кого-то возникали те или иные вопросы относительно того, что за «зверь» появился в их регионе. Мы объясняли, что не будем здесь «пылесосить» региональные ресурсы, наоборот, мы предлагали региональным предприятиям финансирование. Поэтому практически везде нас сразу воспринимали хорошо.

Необходимость постепенного преобразования наших представительств в филиалы мы осознали примерно во второй половине 2003 года. Это понимание пришло вместе с развитием розничного бизнеса банка. На этом этапе

для банка стало важно полноформатное операционное присутствие со всем спектром услуг в 10–15 регионах «узкого круга» (смотрите выше). Первые два филиала — в Челябинске и Ростове — были открыты в конце 2004 — начале 2005 года. Естественно, с самого начала особое внимание старались уделять своим же корпоративным клиентам — обслуживать сотрудников предприятий, с которыми банк в регионах уже работал.

Где-то с 2006–2007 годов у нас началось создание допофисов внутри регионов, и этот процесс стартовал опять-таки с Челябинска. Постепенно дополнительных точек присутствия стало появляться всё больше. Хорошей иллюстрацией темпов развития региональной сети в те годы является памятное открытие офисов в Новосибирске и Омске, когда мы с Илккой Салоненом и Ю.В. Тверским прилетели в Новосибирск, переехали ночным поездом в Омск и таким образом за двое суток открыли две самые на тот момент удалённые точки. Тогда же мы подошли к ситуации, что, если спросить у кого-то из руководителей банка навскидку, сколько сегодня у банка представительств, филиалов, он бы не смог сразу назвать точное их число. Кстати, я раньше шутил, что в тот момент, когда мы перестанем помнить, сколько у нас региональных офисов — это значит у нас уже не просто набор точек, а полноценная сеть. И она действительно у нас появилась.

Как вы поняли, особенностью нашей региональной сети было то, что ММБ её создавал с нуля и будучи уже вполне зрелым кредитным учреждением. Большинство других банков шли иными путями. Либо покупали готовую сеть, либо создание самой кредитной организации шло параллельно с закладкой её региональных подразделений и развитием ритейла. ММБ изначально был банком, рассчитанным только на крупного корпоративного клиента, поэтому создание сети не предполагалось.

И позднее, взявшись за сеть, мы отталкивались от корпоративного бизнеса, поэтому не стали создавать филиалы «на вырост». Сначала открывали небольшие представительства, поэтому у нас было время осмо-



Слева направо:
Томас Грассе — член совета директоров ММБ (Hypo- und Vereinsbank), Кирилл Жуков-Емельянов, Эдуард Иссопов — главный бухгалтер ММБ, Илка Салонен — председатель правления ММБ, Линдсей Форбс — член совета директоров ММБ (ЕБРР), Хайнц Майндинггер — член совета директоров ММБ (Bank Austria Creditanstalt), Александр Морозов — начальник казначейства ММБ, Йорген Хохольт — член совета директоров ММБ (Nordea).
Соловки.
Июль 2005 года.

треться и понять, куда двигаться. И в этом наше преимущество — мы создавали точки там, где нам было действительно нужно, они становились такими, какими они нам были нужны. Мы хотели работать с тем, с кем нам было интересно, и переходили к операционным форматам, тоже исходя из потребностей бизнеса.

Значимость регионального корпоративного бизнеса в настоящее время для банка принципиально возросла: наш кредитный портфель в части региональных корпоративных клиентов вырос с 2003 года (когда мы стали активно работать со средними региональными предприятиями) к осени 2008 года в 17 раз, а доля регионов в общем корпоративном бизнесе банка по размеру кредитного портфеля и по доходам превысила 25 %.

Осенью 2007 года мы открыли первое представительство вне территории Российской Федерации — в Минске. Таким образом, Беларусь естественно стала и новой страной присутствия группы в целом. Мы же воспринимаем её, несмотря на очевидное наличие страновой специфики, как продолжение региональной сети банка. Это был интересный шаг, о совершении которого мы давно думали, и первый год подтвердил его целесообразность хорошими результатами. Посмотрим, что из этого получится в долгосрочной перспективе. Главой представительства был назначен Сергей Антонович Овсейчик, который раньше представлял интересы России, Беларуси и Таджикистана в совете директоров ЕБРРЮ а до этого у нас же в банке три года возглавлял управление клиентских отношений.

За последние годы произошло много серьёзных и интересных изменений. Присоединение банка к UniCredit Group открыло новые измерения,

прежде всего благодаря возможностям крупнейшей в Европе сети, в плане появления новых продуктовых линий и системного коммерческого подхода. Если до этого ММБ, развивая бизнес и региональную сеть на российском рынке, был своего рода небольшим универсумом, то, после того как вошёл в состав группы, банк сам стал частью сети огромной корпорации. Однако это не изменило фундаментально приоритеты корпоративного бизнеса. Мы просто стали более энергично продолжать делать то, что делали и раньше. Конечно, и нынешняя экономическая ситуация вносит свои коррективы в банковский ландшафт и подходы к бизнесу. Сегодня основным приоритетом стало уже не агрессивное развитие, как в последние годы, а упор на качество во всём: кредитное, доходной базы, партнерских отношений с нашими клиентами. Осенью 2008 года, после перехода Евгения Ретюнского в российскую «дочку» группы Barclays, мне доверили руководство корпоративным блоком банка. Вообще я считаю себя очень везучим человеком, прежде всего потому, что профессиональная деятельность познакомила меня с очень интересными людьми. Это и руководители, от которых я многому научился и продолжаю учиться, и коллеги, и клиенты. Главная составляющая успеха и то, что позволяет уверенно и, я бы даже сказал, с удовольствием смотреть в будущее — это команда, в которой я работал и продолжаю трудиться. Многие, конечно, за это время ушли, но мы не потеряли главного — профессионализма и командного духа, который был опорой банка во все, даже самые трудные времена.