
Иван Анатольевич
Розинский

Банк казался хрустальным замком на горе, вокруг которого бушевал шторм

Мой карьерный рост проходил параллельно истории становления и развития Международного Московского Банка. В 1993 году я пришёл в управление проектного финансирования ММБ практически сразу же после окончания МГУ и с тех пор я не расстаюсь с банком уже почти 15 лет. Тем не менее попал я сюда совершенно случайно. Производился активный набор специалистов, более или менее сносно владеющих финансовой терминологией — в стране была катастрофическая нехватка квалифицированных кадров. Поэтому на собеседовании в ММБ я оказался в рядах в основном выпускников Финансовой академии и МГИМО. Моё экономическое образование, полученное в МГУ, несколько отличалось от тех знаний, которые получили мои конкуренты. Однако результаты письменного теста, который я писал вместе с ещё 30 претендентами, оказались убедительнее, чем у многих. Пусть я до этого и платежки в глаза не видел, но на работу меня взяли на одно из самых престижных и интересных направлений — в управление проектного финансирования.

Времена были сумасшедшие — в 90-е годы лихорадило всех и вся. Однако оказавшись в Международном Московском Банке, я вдруг почувствовал себя так, будто очутился на «территории добра». Банк казался хрустальным замком на горе, вокруг которого бушевал шторм. Это может звучать абсурдно, но ММБ в ту непростую эпоху умудрялся жить по собственным правилам, выжить по которым за его стенами было бы невозможно. У нас никогда никто ни на кого не кричал, коррупция будто обходила организацию стороной, кредиты давались не под влиянием каких-то субъективных обстоятельств, а исходя из правильного понимания того, как это должно происходить. Институциональный зонтик, созданный иностранными акционерами, позволял и на работе оставаться хорошим человеком. И для меня, как для многих моих коллег, это стало определяющим на всю жизнь.

Управление, в котором я работал, было тогда ключевым. ММБ вообще создавался как банк проектного финансирования. Организация должна была брать деньги на Западе для финансирования точечных проектов совместных предприятий — то есть работать в новом институциональном сегменте советской экономики. И всё. Не предполагалось даже, что структура будет работать с госорганами, крупными советскими компаниями — для этого в СССР существовали Внешэкономбанк и ему подобные государ-



Иван Анатольевич Розинский

1993–1994

Специалист управления проектного финансирования и кредитования Международного Московского Банка (ММБ)

1994

Эксперт управления проектного финансирования и кредитования ММБ

1994–1995

Главный эксперт управления проектного финансирования и кредитования ММБ

1995–1996

Начальник отдела управления клиентских отношений ММБ

1996

Начальник отдела корпоративной клиентуры № 3 управления клиентских отношений ММБ

1996–1997

Начальник отдела корпоративной клиентуры № 3 управления клиентских отношений, заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

1997–2001

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

2001–2002

Генеральный управляющий, начальник управления клиентских отношений ММБ

2003–2007

Член правления ММБ

2007–2009

Член правления ЮниКредит Банка

ственные банки. Эта идеология и легла в основу при создании управления проектного финансирования. Однако спустя год, в 1994 стало понятно, что ситуация изменилась. И хотя мы долго не хотели признавать очевидного, наша специализация вдруг оказалась совсем не актуальной. Банку пришлось перестраиваться на работу с обычными предприятиями, лишь бы они имели понятный источник погашения кредита. А так как ММБ работал практически исключительно с валютой, то основными нашими клиентами стали компании-экспортёры.

Масштабы российской экономики середины 90-х годов сравнивать с сегодняшними не приходится. Тогда мы выдачу каждого кредита отмечали всем управлением, как праздник — настолько редкое это было событие. Да и размеры выдаваемых кредитов были не те, что сегодня — 2–3 млн долларов. Выше потолка в 9 миллионов мы прыгнуть не могли. В марте 1995 года председателем правления нашего банка стал Виктор Геращенко. Личность руководителя, конечно, всегда накладывает свой отпечаток на то, что происходит в любой организации. При том, что бизнес-модель осталась прежней, что-то в ММБ поменялось. Его приход совпал с общим ухудшением ситуации в экономике, поэтому главной задачей, которую ставил Геращенко, безусловно, было не развитие, а минимизация потерь. В период кризиса 1998 года я занимал должность уже замначальника управления клиентских отношений. И надо сказать, что буря нас практически обошла стороной. Мы смотрели телевизор, слушали радио, однако до нас доносились лишь отголоски того хаоса, который царил за стенами ММБ. Стали «тихой гаванью» мы и для наших клиентов, многим с помощью банка удалось благополучно пережить тяжёлые времена. В этой связи вспоминается история с одним кредитом, который мы выдали 22–23 августа 1998 года, то есть буквально в самый разгар кризиса. Причём дали его в долларах (10 млн долларов), да ещё и сроком на 5 лет. Клиентом был АО «Соликамскбумпром». Деньги были выделены под конкретный проект — внедрение принципиально новой технологии производства газетной бумаги с использованием, так называемой термомеханической массы. Новая технология позволила комбинату сократить потребление древесины и в то же время повысить качество газетной бумаги. Было приобретено современное импортное технологическое обо-

рудование для осуществления этого проекта.

Второй памятный случай, который я хотел бы вспомнить, произошёл несколько позже — в 2000 году. ММБ выдал один из первых рублёвых



Председатель совета директоров Петер Кёлле, Илкка Салонен, Иван Розинский.

кредитов на 5 лет «Северстали». Нашим «ноу-хау» — плавающей ставкой, нынче никого не удивишь, а тогда мы были пионерами.

После кризиса 1998 года председателем правления банка стал Илкка Салонен. И, можно сказать, что в жизни банка начался новый этап, связанный с рекапитализацией, которая оказалась долгой и мучительной. Убедить акционеров увеличить капитал удалось лишь спустя год, осенью 1999-го.

Ключевых вех в последующей истории ММБ две — объединение с Банком Австрия и вступление в Группу ЮниКредит. Между

этим событиями можно провести некую параллель. Но если в 2001 году мы были принимающей стороной, поэтому вливание новой структуры пережили сравнительно легко, то в 2007 году ММБ уже пришлось самому входить в большую международную банковскую группу. Однако какую бы роль ни играл в этих процессах банк — главную или второстепенную, вывод можно сделать один: банку в обоих случаях приходилось существенно меняться. Вообще это было необходимо делать постоянно. С приходом Салонена банк выбрал новые акценты, начал активно заниматься розницей и приступил к развитию региональной сети. И мне посчастливилось в этом поучаствовать. Когда мы начали этот процесс, у ММБ был единственный филиал — в Санкт-Петербурге. Вот тогда и был придуман механизм, который с минимальными затратами позволил нам продвигаться в регионы: стали открывать нечто среднее между представительством и филиалом. Тогда мы назвали эту форму региональным офисом. Юридически получалось, что это представительство, но обладающее достаточными полномочиями, чтобы банк мог эффективно присутствовать в регионе. После получения некоторого опыта мы преобразовали несколько наиболее успешных представительств в филиалы. Первые два подобных офиса были открыты на Урале — в Перми и Екатеринбурге, вторая пара на Волге — в Самаре и Нижнем Новгороде. Последний филиал, который я запустил перед уходом на повышение, был открыт в Челябинске. После этого в 2003 году я стал членом правления банка.

Сейчас я курирую направление «риск-менеджмент», которое в банке занимает одно из главных мест. И в этом отношении ММБ всегда руководствовался идеологией «правильного» банка. У нас изначально было преимущество, которое заключалось не только в доступе к относительно дешёвым зарубежным источникам рефинансирования, а в репутации банка, зарекомендовавшего себя консервативным кредитором. Поэтому даже в 90-е годы году мы не гнались за количеством выданных кредитов, а стремились качественно их оформить. Зато потом практически не приходилось «выбивать» кредиты из должников. К примеру, в 1993 году ММБ удовлетворил

всего 10% поданных заявок. Ситуация с массовыми невозвратами в стране подтвердила правильность нашей тактики такого жёсткого отбора.

Вся система управления рисками в банке была сформирована на основе лучших международных стандартов. С одной стороны, наша структура анализирует, оценивает и даёт рекомендации кредитному комитету. А с другой — она подчинена независимому члену правления, который не связан с бизнес-подразделениями. Полномочия у него достаточно велики, например, право вето в отношении любых решений кредитного комитета. Правда, применять его приходится довольно редко, поскольку вся предварительная работа позволяет выявить и отсеять неадекватные опасные операции. В оценке рыночных рисков принцип другой — лимитный. Менеджер устанавливает «коридор» возможностей, и дилер работает в его пределах. Отдел операционных рисков в банке появился в 2003 году, и его задача заключается в согласовании множества внутренних документов. Кроме того, изучая бизнес-процессы, специалисты отдела могут давать рекомендации о том, как лучше и правильнее было бы их выстроить.

К 2007 году структура управления кредитным риском была реорганизована путём создания подразделений, специализирующихся на определённых группах отраслей и секторах экономики, что позволило значительно углубить знания наших специалистов. И ещё одно новшество — в ЮниКредит Банке были введены должности региональных менеджеров по управлению рисками.

Следует рассказать ещё об одном из моих любимых направлений, которое я сейчас курирую в банке, — благотворительность. Так уж сложилось исторически, что у нас в банке быть хорошим не опасно, а почётно. И это формирует определенный менталитет. Мы всегда исходили из принципа, что делать добро — одна из естественных потребностей человека. И задача ЮниКредит Банка, бывшего Международного Московского Банка, — создать для своих сотрудников максимально благоприятные условия для её реализации. Корневой элемент нашей системы — корпоративная благотворительная программа для работников, принявших решение сделать пожертвование. Со своей стороны банк удваивает сумму, вкладываемую сотрудником. На сегодня у нас в этой программе участвует больше 20% членов коллектива, что на фоне 4–5% в других финансовых структурах выглядит впечатляюще.

Благотворительные взносы делаются в совершенно разных направлениях. Это и помощь детским домам и инвалидам, это поддержка талантливых ребят, наконец, выделение средств приютам для бездомных собак. Но об одном интересном проекте, осуществляемом силами руководителя Пермского филиала Александра Ситникова, мне бы хотелось остановиться особо. Наши уральские коллеги пытаются спасти от исчезновения маленький городок Чердынь на севере Пермского края. Это одно из самых старых на Урале поселений, которое оказалось фактически «обескровленным» в XX веке. Молодежь покидала город и он практически вымирал.



Заседание
правления. Иван
Розинский,
Дмитрий
Мохначёв, Ирина
Виноградова.
Январь
2005 года.

Поэтому было решено попытаться создать в Чердыни мемориальный центр и очаг высшего образования. Договорились с одним из наших клиентов, скинулись, и теперь на собранные деньги в городе создаётся филиал вуза, который будет готовить молодых людей по специальности «экономика туризма», то есть кадры для развития той отрасли, которая способна спасти город от исчезновения.

Инициаторы проекта и спонсоры ЮниКредит Банк (ранее — Международный Московский банк) и ОАО «Соликамскбумпром» поставили перед собой цель — превратить через шесть-восемь лет Чердынский район с его уникальными историко-архитектурными памятниками в Мекку для туристов. Это позволит не только сохранить исторические достопримечательности города, но и возродить Чердынь из забвения, создав туристическую инфраструктуру, отвечающую современным требованиям. <...>

Глава администрации Чердынского района Юрий Лопарев сообщил, что «в проекте развития района на ближайшие несколько лет определена вполне конкретная цель — довести количество туристов, посещающих исторические памятники Чердыни, до 150 тысяч человек». При этом местный бюджет может существенно пополниться за счет туризма. Например, в 2008 году администрация района планирует получить 1 млн руб., а уже в 2010-м — 5 млн рублей. Развитие инфраструктуры также будет способствовать увеличению рабочих мест в городе. Сейчас в культурно-туристической отрасли Чердынского района заняты чуть более 100 человек, однако, согласно проекту развития, к 2010 году в туризме будут заняты около 500 человек. <...>

Спонсоры взяли на себя обязательство финансировать образовательный процесс в течение шести лет обучения (два выпуска полностью с 1-го по 5-й курс, и следующих студентов на тот срок, который попадает в шестилетний период) — порядка 10–15 тысяч долларов США в год с каждой стороны. В дальнейшем, в соответствии с планами инициаторов проекта, в Чердыни должен быть открыт филиал вуза.

Из 22 абитуриентов в «пилотный» поток студентов попали 12 человек, в сентябре прошлого года они благополучно приступили к постижению премудростей туристического менеджмента. <...>

Чердынь станет Меккой для туристов. // Пермские новости. — 08.02.2008.

Мне повезло, что весь свой карьерный путь я прошёл в одном банке. Наш банк особый. Если проводить аналогию с повседневной жизнью, то кому-то приходится драться в подворотне, бороться за выживание, а кому-то предоставляется возможность спокойно учиться в музыкальной школе. Так вот, у ММБ было счастливое детство. Многие из моих коллег предпочли большие деньги душевному комфорту и сейчас работают в агрессивных банках. Я сделал иной выбор.