

Алексей Викторович

Аксёнов**Проявления непорядочности были не характерны и не органичны для банка**

Я узнал о существовании ММБ, учась на 5-м курсе факультета международных экономических отношений МГИМО, меня пригласили в банк на собеседование. ММБ тогда существовал практически только на бумаге. Но в определённый день в помещении Внешэкономбанка на Плющихе собралось многонациональное правление, состоящее из представителей всех банков-акционеров. Кроме меня на собеседование пришло ещё десятка полтора претендентов на вакансии. Вызывали по одному. Человек семь или восемь, сидевших за длинным столом, на разных языках, преимущественно на английском, начали меня пытаться. Естественно, я нервничал и из-за этого понимал не всё, о чём меня спрашивали. К счастью, рядом со мной сидел представитель финского банка, который мне постоянно что-то подсказывал. Таким образом он мне помогал, а в институте я учил именно финский. Во время той первой встречи меня удивило, что банкиров, солидных взрослых дядек, интересовали гороскопы кандидатов. Меня тоже спросили, кто я по знаку зодиака.

Когда собеседование закончилось, я почувствовал дикое облегчение — наконец-то этот кошмар прекратился. Мне уже было всё равно, возьмут на работу или нет. Тем не менее меня приняли. После получения институтского диплома я месяц побездельничал и 1 августа 1990 года вышел на работу. На двери единственной комнаты, предоставленной нам Внешэкономбанком, висела табличка: «Интермосбанк» — это был один из первых вариантов названия ММБ. Первые две-три недели я, как и мои новоиспечённые коллеги, вообще не понимал, зачем здесь нахожусь. До нас никому не было дела. Дали кучу каких-то мудрёных документов и сказали, чтобы мы их изучали. Но для вчерашних студентов разобратся в этих бумагах было невозможно. От отчаяния и чувства собственной беспомощности я был близок к «суициду».

Меня немного выручал один из моих коллег по несчастью — Валя Остроухов. Он был года на два-три старше и успел где-то поработать, кажется, в Ингосстрахе, и уже понимал некоторые термины.

Слава богу, вскоре всех новобранцев почти на месяц в качестве будущих бухгалтеров и операционистов отправили на стажировку в Лондон. Фактически для меня это рабочая поездка за границу стала первой, если,



Алексей Викторович Аксёнов

1990–2007

Сотрудник операционно-бухгалтерского управления, начальник управления по оформлению операций на финансовом рынке и руководитель депозитария, начальник управления розничных продуктов и услуг, генеральный управляющий банка по розничным продуктам и услугам Международного Московского Банка

2007 — по наст. время

Начальник управления розничного бизнеса, член правления Сведбанка

конечно, не считать того, что я вырос в Ираке, где отец работал доктором в тогдашней советской колонии.

В Лондон послали довольно многочисленную группу. Нам объявили, что ММБ в качестве информационной банковской системы выбрал «Сканбис», которую тогда как раз закупали. Мы должны были её освоить. Каждый день изучали какую-нибудь функцию. Я занимался тем, что сидел и бесконечное число раз нажимал клавишу Enter. Зато общение с англичанами, которые нас сопровождали, оказалось бесценным. Благодаря их объяснениям мы постепенно начали что-то понимать. К тому же в памяти поневоле всплывали полученные в институте знания, которые каким-то образом связывались с тем, о чём нам рассказывали.

После возвращения из Лондона нам предстоял переезд с Плющихи в Лебяжий переулок. Мы грузили в машины мебель, закупали программное обеспечение. Банк тогда ещё проводил лишь единичные операции, но руководители основных направлений уже были набраны.

Чуть позже у ММБ наконец появилось и первое собственное помещение в проезде Художественного театра. Мы размещались в двух находящих по соседству зданиях. Помню, что было неудобно постоянно бегать между ними через двор. Уже 5 лет спустя, только в 1995 году, банк въехал

в новое собственное здание на Пречистенке, и все клиенты, партнёры и даже конкуренты то и дело приходили на него полюбоваться — уж больно разительно оно отличалось от всех банковских зданий того времени. Но вернёмся в 1990-й. Меня приписали к операционному управлению, оно вместе с бухгалтерией представляло собой единый блок, который курировал Альдо Лепори. Первым руководителем операционного отдела стал В.А. Крюков. Он пришёл в банк через два дня после меня, и мы вместе были на стажировке в Лондоне.

В операционке приходилось заниматься самыми разными вещами. В то время Центробанк и прочие регулирующие инстанции предъявляли к коммерческим банкам много требований, которые вызывали массу проблем. Их приходилось решать по мере возникновения. Так что работы хватало. Но и обучение в связи с этим проходило быстро в процессе работы. В связи с крахом Внешэкономбанка и необходимостью обслуживать его многочисленную клиентуру, объём работы рос гигантскими темпами, бухгалтерию и операционку разделили. Последнюю отдали Нине Бакановой, я стал её заместителем. Крюков из банка ушёл, Лепори тоже. Нина гоняла всех в хвост и в гриву в режиме нон-стоп. Но это была отличная школа. Коллектив операционного управления был молодым. Многие фонтанировали творческими идеями и излучали энергию, но оказались абсолютно неприспособленными к рутинной текучке, связанной с пла-

тежами и расчётами. К тому же мы не справлялись с огромным объёмом работы, поэтому приходилось брать на подмогу непроверенных людей. Одной барышне, например, поручили оформлять платёжки, да ещё по глупости дали самых важных клиентов. В день ей приходило по сто — двести поручений. В какой-то момент они стали таинственно исчезать. Нам звонили возмущенные клиенты: «У нас не прошёл платёж!» Мы отвечали: «Ничего не получали, пришлите копии». Они присылали, но вновь терялись. «Аня, где платёжки?» — недоумевали мы, но Аня с невозмутимым видом уверяла, что ничего не получала и вообще ничего не знает. Однажды она заболела, и нам ничего не оставалось, как вскрыть её шкаф. И тут выяснилось, что Аня просто не справлялась с обилием платёжных документов и не придумала ничего умнее, как отправлять их в шкаф и урну. После этого у нас появилось шутливое выражение «урнировать документы».

В 1998 году я понял, что схожу с ума от монотонной операционной работы. На моё счастье, Саша Пикер (курировал риски и трежери бэк-офис) предложил: «Пойдешь к нам?» Я объяснил, что ничего в его деле не понимаю, но он возразил: «Во-первых, ты знаком с азами. Во-вторых, у тебя задатки менеджера». Я попросил: «Дай подумать». Он согласился: «Даю три минуты». Тогда я сразу ответил: «Иду!» На меня тогда повесили не только операционку по всему финансовому рынку, но ещё и депозитарий. Собственно, при мне же его и создавали. В результате получился этакий гибрид бэк-офисной и фронт-офисной работы. Я должен был заниматься и инфраструктурой: РП ММВБ, ДКК, НДЦ.* Из всех обязанностей мне особенно нравился депозитарий — там можно было общаться с клиентами и партнерами.

Одним из острых и поэтому интересных моментов в развитии ММБ стал 1998 год. Коллектив испытал незабываемый стресс. За предшествующие годы все привыкли к спокойной стабильной работе, и вдруг совершенно неожиданно долбануло. К 1998 году мы успели забыть, как нелегко пришлось нам в 1990–1992 годах после банкротства Внешэкономбанка СССР, когда его многочисленные клиенты неожиданно перешли на обслуживание к нам. Тогда года два пришлось вкалывать в экстремальном режиме, жутком напряжении, с полной отдачей. Постепенно ситуация нормализовалась и все расслабились. Дефолт показал, что и в ММБ есть свои «скелеты в шкафу», которые заявили о себе. Пришлось быстро, на ходу выпутываться из сложных ситуаций и в пожарном порядке решать свалившиеся как снег на голову проблемы. Я получал удовольствие от решения ежедневно появляющихся задач. В частности, мы в бэк-офисе и депозитарии распутывали узлы, возникшие при расчётах по форвардным сделкам и т/п сделкам. Кто-то о чём-то договаривался, а нам надо было правильно оформлять соглашения. Как правило, мы тоже участвовали во всех переговорах, поскольку дилеры разговаривали между собой на

* Депозитарно-клиринговая компания и Национальный депозитарный центр — два крупнейших, конкурировавших между собой депозитария. — *Прим. авт.-сост.*

своём птичьим языке, а мы с юристами должны были составлять грамотные и выверенные документы. Пережитые потрясения пошли на пользу. ММБ оказался единственным российским банком, который рассчитался со всеми партнёрами по тем самым форвардным контрактам. Вообще во время всех политических и экономических кризисов наш банк оставался островком надёжности. Так было в 1991-м, 1993-м и 1998 годах.

Следующим после дефолта стрессом, по крайней мере поначалу, стало объединение в 2001 году Международного Московского Банка и Банка Австрии (Россия). За полгода до слияния люди на обоих кораблях волновались из-за неопределённости — что же с ними будет. Это был первый в новейшей истории России опыт объединения двух крупных банков. К счастью, команды сработали быстро и эффективно, практически не потеряв ничего из наработанного ранее.

Где-то начиная с 2001 года все без исключения начали подумывать о создании розничного направления (ритейла). У Банка Австрии было несколько отделений для обслуживания физических лиц — очень разных, поскольку их приобретали у различных владельцев. Одно было похоже на малахитовую шкатулку. Второе — на деревянную. Третье — на пластмассовую. Были кое-какие наработки в плане продуктов — правда, совсем примитивные.

Появление ритейла сказалось на моей дальнейшей судьбе в ММБ. В Международном Московском Банке я дважды менял направления деятельности. Первый раз — когда ушёл из классической операционки, второй — из бэк-офиса и депозитария.

Летом 2003 года я пришёл к Илкке Салонену и выдал: «Надоело, больше не могу, от вашей операционки уже с души воротит». Илкка удивился: «У тебя же нормально всё получается». Я вздохнул: «Может, и так, но мне скучно! Неинтересно!» — «А что ты хочешь делать?» И тут я его озадачил: «Дома строить и машинами торговать». — «Ничего не понимаю», — удивился председатель. Я объяснил: «Такие у меня хобби, можно сказать, бзики». Когда в спокойном для банка 1996 году было больше свободного времени, я переехал жить за город. Построил один дом, потом второй, третий, четвёртый. Конечно, строили профессионалы, а я был у них одновременно заказчиком и чуть-чуть архитектором-прорабом. Так я постепенно научился разбираться в загородной недвижимости. Кроме того, обожаю автомобили. Сейчас езжу преимущественно на корпоративной Infiniti MX35. Ещё у меня есть свой Defender SVX, одна из 300 машин ограниченного выпуска к 60-летию Land Rover.

Так что вполне мог бы превратить оба увлечения в профессию, но Илкка меня остановил: «Погоди минуточку. Мы с акционерами решили основательно ударить по рознице». Ритейл на тот момент был самым слабым местом в банке, слияние с Банком Австрия ничего не изменило — розница по-прежнему оставалась убогой, карманной, не поймёшь на кого рассчитанной. И вот в 2003 году акционеры наконец приняли стратеги-

ческое решение о развитии ритейлового направления. Слава богу, успели заскочить в последний вагон. Команду для реализации этой задачи собрали из разных подразделений. Илкка сказал мне тогда: «Иди к Мохначёву. Он будет отвечать за розницу». Я удивился: «Да вы все с ума посходили. Ни я из бэк-офиса, ни Дима из рисков понятия не имеем, что это такое». Однако Илкка был непреклонен: «Иди и не спорь».

Нас собралось четверо: Серёжа Тропин, Максим Кондратенко, я и Дима Мохначёв в роли туристического лидера — так я называю руководителей, которые идут впереди группы с флажком и дают ценные указания. По сути, та настоящая розница, которая появилась в ММБ в 2003–2006 годах, создана нашими совместными усилиями.

Я сразу понял: вот оно, моё долгожданное дело, о котором я мечтал все годы «сидения» в ММБ. Работа закипела. За короткое время провели ревизию того, что уже было в банке, посмотрели, какие технологии нам пригодятся. Тогда же удалось составить среднесрочную программу действий.

В нашей великолепной четвёрке я отвечал за все проекты инфраструктуры, занимался партнёрскими отношениями, в частности с автодилерами, девелоперами, страховщиками и т. п., а также отвечал за создание продуктов и соответствующую «фабрику».

Конечно, порой между нами (в четвёрке) случались мелкие конфликты, когда кто-то ненароком залезал на чужую территорию, в творческом азарте незаметно для самого себя проскакивал границу своих полномочий, делал чуть больше своей компетенции — но не ради того, чтобы перехватить инициативу и тем самым обратить на себя внимание. Такого у нас и в мыслях не было. Исключительно из-за энтузиазма.

Уже осенью 2003 года мы вплотную приступили к автокредитованию. По собственной инициативе я отправился к руководству группы компаний «Рольф» — крупнейшего автодилера, который тогда занимал четверть российского рынка продаж импортных автомобилей, и на весьма гуманных для банка условиях договорился, что они отдадут нам солидную долю в своём портфеле кредитных продаж. Практически с тех пор ММБ стал лидером на российском рынке автокредитования. Нам даже удалось оттеснить лидировавший до нас в этой области Райффайзенбанк. С нами считались, разговаривали, советовались.

Секрет успеха был прост. Мы понимали, что розница — это конвейер, и этим она принципиально отличается от корпоративных отношений. Но и при работе на конвейере важно в первую очередь сохранять человеческое лицо, и каждый клиент, которого ты обслужил точно так же, как и несколько минут назад предыдущего, должен быть уверен, что ты был таким внимательным и обходительным только с ним. С другой стороны, любой, даже самый конкурентоспособный продукт копируется «соседями» максимум через месяц. В течение этого времени ты снимаешь сливки и диктуешь рынку правила игры. Потом, если тебе удалось сохранить качество, не уступающее тем, кто тебя догнал, всё равно лидерство может

остаться за тобой. Несмотря на то, что все начнут тебя копировать, в любом случае разговаривать в первую очередь будут с тобой. Мы никогда не работали по принципу: продал «семечки» — и тут же забыл о купившем их клиенте, потому что тебе глубоко безразлично, что с ним случится завтра. В ММБ, и на новом месте работы я всегда внушал и не устаю убеждать подчинённых: «Ребята, любой продукт и любые ценовые условия будут скопированы. Чем в такой ситуации можно привлечь клиента, покупателя? Только вступив с ним в длительные, долгосрочные отношения. Ты не просто должен продать ему, например, автокредит. Ты обязан стать для него финансовым (и не только) помощником, партнёром, консультантом. Такие же отношения нужно выстроить и с партнёрами. Нельзя смотреть с «Рольфом» друг на друга только как на каналы продаж. Партнёрские и человеческие отношения сегодня стоят дороже любых денег. Если ты разговариваешь с людьми на одном языке, между вами нормальные человеческие, а не только профессиональные отношения, с тобой будут работать. В этом смысле в мире ничего не изменилось, все принципы остались теми же, что и «сто лет» назад. Когда я пришёл работать в крошечный по сравнению с ММБ Сведбанк, то первым делом приехал в огромный «Рольф», и, несмотря на то, что его «окупили» монстры типа ЮниКредит Банка, Райффайзена, Газпромбанка, мы достаточно скоро их потеснили и заняли третье место по объёму сотрудничества с «Рольфом». Вот что значит качественный продукт, сервис и нормальные человеческие отношения.

Так что лучший сервис там, где тебе улыбаются и обеспечивают всем необходимым продуктом и инструментарием.

Вслед за «Рольфом» ММБ откликнулся на предложение Renault Credit International Banque. Проект такого масштаба в области автокредитования до сих пор так и не смог повторить ни один российский банк. Илкка, Дима и я ездили во Францию. Мы сразу поняли, что судьба дарит нам уникальный шанс. Для начала, правда, пришлось вложить колоссальные ресурсы в раскрутку проекта, но все затраты окупились с лихвой. Позже занялись ипотекой и потребительским кредитованием. В 2006 году банк стал выпускать кредитные карты. Правда, несмотря на то, что мы уделяли много внимания развитию внутренней структуры ритейла и соответствующих технологий, ипотека (да и карты тоже) у нас не задалась. Уже сейчас я понимаю, что мы отнеслись к ним без достаточной творческой фантазии, чересчур консервативно и даже где-то ошиблись с выбором сотрудников, которым доверили эти важные участки.

В массовые потребительские сети мы тогда решили не ходить, так как поняли, что если не использовать технологии а-ля «Русский стандарт», «Эльдорадо», «Техносила» или «Горбушка» вместе взятые, то успеха просто не добиться. Мы не были достаточно технологичны для «народного кредитования».

С 2004–2005 годов по всей стране начался стремительный рост числа отделений, филиалов и представительств ММБ. Действовали по простой схе-

ме: открыли филиал. Сначала один, потом второй, третий... При этом исходили из того, какой бизнес характерен для данного региона. Привлекали корпоративных клиентов. Для обслуживания физических лиц, работавших в этих корпорациях, нужно было открывать сетку или куст отделений. Одно, второе, третье — столько, сколько необходимо. Естественно, возникла проблема с местными кадрами, уровнем их квалификации. Но это болезнь не только ММБ, а всего того времени и рынка. Тогда только ленивый не устремлялся в розницу, поэтому все переманивали друг у друга работников. Одно дело, когда у тебя есть престижная должность, определённый доход. В таком случае деньги для тебя уходят на второй, третий и даже десятый план, если, конечно, ты не совсем продажная... И совсем другое дело, когда человек только пришёл в банк, получает минимальную зарплату и в один прекрасный день «сосед» из какого-то банка ему предлагает: «Переходи к нам, я дам тебе на сто долларов больше». Естественно, народ начал бегать туда-сюда. Одновременно возникла проблема качества и скорости подготовки новых сотрудников.

Международный Московский Банк развивался вместе со всей банковской системой страны. У нас периодически менялся состав акционеров. Когда последних было много, ММБ работал достаточно самостоятельно. Мы чувствовали себя своего рода «независимой республикой с широкой автономией». Первые годы перетасовки в составе акционеров совершенно не отражались на нашей деятельности. На мой взгляд, ситуация кардинально изменилась, когда пришли итальянцы и акционер стал один. Тогда случилась вторая волна массовых увольнений. Некоторые люди почувствовали себя не в привычной тарелке.

Справедливости ради стоит отметить, что вступление в Группу ЮниКредит дало новые возможности для нашего направления. Мы получили более дешёвое фондирование своих операций. Важно и то, что у банка появились новые глобальные клиенты и партнёры. Можно назвать много примеров, когда идеи, появившиеся в других банках группы, в качестве проектов были реализованы у нас. Наконец, ЮниКредит очень технологичная группа, и наш банк получил большой объём современных банковских разработок. Тем более что группа в первую очередь ориентирована на розницу.

На протяжении всей истории ММБ в банке сохранялась сильная корпоративная культура. Неслучайно многие люди, покинувшие нас в начале 2000-х годов, позже вернулись. Другие, уйдя, стали партнёрами и клиентами — уже как физические лица. Я, например, не теряю связи с взрастившим меня банком, у меня в нём осталось много друзей.

Значительное место в Международном Московском Банке всегда занимали корпоративные мероприятия. Мы обязательно отмечали два праздника с участием всего коллектива — день рождения банка в октябре и приближающийся Новый год. Из-за обилия гостей последние годы пришлось даже заказывать большие залы в развлекательных комплексах.

Ещё одним аспектом корпоративной жизни стали регулярные встречи с представителями СМИ. Их устраивали два раза в год. Собиралось человек 50 — поровну журналистов и сотрудников банка. Особенно такое общение в неформальной обстановке было полезно для подразделения ритейла — причём по многим причинам. Например, за текучкой дел не всегда удаётся посмотреть газеты, Интернет, и, когда тебе звонят из редакции и просят прокомментировать то или иное новшество твоего конкурента, ты поневоле узнаёшь то, что происходит в других банках. Я работал в ММБ при четырёх председателях. Каждый вносил в управление банком собственную специфику в зависимости от особенностей своего характера. При В.Б. Судакове всем было очень комфортно абсолютно во всех отношениях. Но после первых двух-трёх лет бурной деятельности, связанной с ростом банка, наплывом клиентов и нехваткой персонала, мы стали погружаться в вязкое болото застоя.

Пришедший в банк В.В. Геращенко привёл своих людей — сразу человек 20 — в службу безопасности и в качестве хозяйственников. При нём нас не покидало ощущение, что Геракл в банке всего лишь временщик. Он, скорее всего, это тоже прекрасно понимал и не торопился изображать бурную деятельность. Отсюда и невозможность объективно оценить плоды его руководства в эти годы. Я бы сказал, что они никакие. Конечно, банк не откатился назад, но и не двигался вперёд.

При Илкке лёд тронулся. Всё ожило, началось настоящее развитие. В ММБ потянулись старые клиенты, которые по разным причинам ушли от нас на обслуживание в другие банки. Стали возвращаться бывшие квалифицированные сотрудники, которые вынуждены были по тем или иным причинам уволиться при прежних руководителях. С Илккой банк пережил славный период. Он много сделал для рекапитализации банка и поддерживал розницу. При этом по нынешним временам был необыкновенно порядочным человеком, готовым выслушать любой «бред» и поддержать любую разумную инициативу. Правда, у Илкки был единственный недостаток — он оставался этаким социалистом и демократом, порой слишком долго и мучительно для окружающих решал многие актуальные вопросы...

Тверской слишком быстро понял, что не сработается с новыми «хозяевами». То, что он ушёл по собственному желанию, вполне закономерно. Но его интеллигентности может позавидовать каждый. Он по-своему уникальный и очень интересный человек. Мы сейчас часто общаемся и вместе ходим обедать.

Из коллег, с которыми приходилось работать бок о бок, самых тёплых слов заслуживает главный бухгалтер Алексей Попов. Леша — настоящий экономический гений, реальный профессионал, который не копается на своих «шести сотках», а в любую минуту готов подсказать, продумать, предсказать результат и последствия того или иного бизнес-решения. При этом он очень приятный в общении человек.

До сих пор считаю, что лучшего начальника, чем Дима Мохначёв, у меня не было. Он прирождённый лидер и наставник. Считаю работу с ним

отличной школой и даже иногда ловлю себя на мысли, что копирую его стиль. Он мог стукнуть кулаком по столу, но всегда выслушивал всех и поддерживал самые радикальные и, на первый взгляд, непроходные идеи — благо у меня их всегда было много и, несмотря на зрелый возраст, по-прежнему хватает.

Я ушёл из банка всего за месяц до того, как он стал ЮниКредит Банком, по двум причинам. Мы работали и выросли в другой школе, где приходилось искать пути в неизвестности, а значит, люди должны были иметь право на своё мнение, они сами создавали и сами продавали идеи акционерам, а те уже соглашались или не соглашались с ними, покупали или не покупали твоё мнение. Когда же я уходил, изменилась модель банка. Творчество оказалось сведено к минимуму, появился хорошо отработанный механизм, в котором рационализаторам не было места. А я не понимал, как можно работать без творческого полёта, механически выполняя указания акционеров. Мне уже в третий раз стало скучно. Я приходил на работу и заранее знал, кто и что сегодня скажет и как себя поведёт в той или иной ситуации. Тем временем предложения по трудоустройству сыпались как из рога изобилия, особенно в последние годы работы в ритейле. Однако я ни с кем даже не разговаривал. Но однажды пришли люди из Сведбанка и сказали: «Старт-ап. Даём тебе практически неограниченные полномочия. Делай что хочешь!» И я согласился. В результате мне с коллегами удалось за полтора года по некоторым направлениям сделать то, что в ММБ мы сделали лишь за три. Впрочем, накопленный именно в ММБ опыт значительно облегчил мою задачу на новом месте. Со мной ушла часть народа из ММБ, сформировалась отличная команда. Правда, кто-то вернулся обратно (теперь уже) в ЮниКредит Банк.

В ММБ я проработал более 17 лет. Обычно такие сроки характерны разве что для японских специалистов, заключающих договоры пожизненного найма. Но у меня в итоге остались исключительно позитивные воспоминания — в первую очередь от людей, человеческой и профессиональной атмосферы, которую они создавали. Наверное, в ММБ, как в любом коллективе, случались некрасивые события (скорее эпизоды). К счастью, я о них ничего не знаю. Видимо, проявления непорядочности были не характерны и не органичны для банка. В нём всегда царила самая демократичная атмосфера — и в манере поведения людей, и в практике принятия решений. Никто не замыкался, все старались внести вклад в общее дело. К тому же топ-менеджмент тогда баловал нас множеством социальных льгот. Бесплатно кормили, внедрились необычную и прогрессивную для нашего времени пенсионную систему. Неспроста среди хэдхантеров сложилось мнение, что сложнее всего «стащить» людей именно из ММБ. Это действительно так и было и лучше всего характеризовало климат в банке.

Сейчас я работаю в Сведбанке. Посмотрите на состав его правления: ваш покорный слуга возглавляет розницу, Сережа Дзюбенко из ММБ — корпоративное направление, бывший главбух ММБ Паша Барчугов — наш финансовый директор. ММБшник же Вадик Логофет — новый глава рисков. Год назад ходили упорные слухи, что наши шведы в головном офисе в Стокгольме ведут переговоры с Илккой Салоненом относительно позиции председателя правления Сведбанка в России, но в последний момент испугались «второго ММБ»... А может быть, это было бы даже очень неплохо!