

Евгений Юрьевич
Ретюнский

В ММБ я чувствовал себя невероятно уютно

В 1988 году я окончил Московский финансовый институт. Тема моего диплома была связана со страхованием. Грешен, за основу я взял диплом Левана Золотарёва на ту же тему, видимо, поэтому на первом этапе судьба наша была похожей. Как и он, я был распределён в Ингосстрах — солидную государственную структуру, а в дальнейшем мы оба работали в Международном Московском Банке.

Однажды сотрудник отдела рассмотрения претензий Витя Климов пришёл на работу и рассказал, что накануне был на презентации, посвящённой открытию нового банка — причём необычного, международного, и, видимо, крутого, потому что в списке совместных предприятий он числился под № 1000. Так в октябре 1989 года я впервые услышал о Международном Московском Банке. На следующий год из Ингосстраха в ММБ перешёл на работу мой коллега Антон Купринов. Сейчас он один из старейших специалистов банка и возглавляет ЮниКредит Лизинг.

В 1990 году я ушёл из Ингосстраха в ЛогоВАЗ, который навеки ассоциируется с именем Бориса Березовского. Я оказался одним из первых принятых в его компанию сотрудников. В нашу задачу входило раскручивать бизнес по реализации автомобилей. В 1991 году компания «ЛогоВаз» первой получила статус официального импортёра автомобилей Mercedes-Benz в СССР. В 1991 году по просьбе АвтоВАЗа и для финансирования его потребностей решено было привлечь крупный по тем временам кредит 20 млн долларов. Я принимал непосредственное участие в переговорах с ММБ о кредите и в его последующем оформлении.

Обращение за кредитом в банк восторга у последнего не вызвало, но он направил отчёт о встрече в Credit Lyonnais: мол, обратились местные дельцы с проектом, а в акционерах у них Andre & Cie. В Credit Lyonnais наше предложение о кредите вызвало интерес — благодаря тому, что одним из иностранных соучредителей ЛогоВАЗа был швейцарский торговый дом Andre & Cie*.

Оттуда в ММБ пришёл запрос: «Что за кредит? Мы бы в нём поучаствовали». Юрий Николаевич Кондратюк мгновенно изменил к нам отношение, в Credit Lyonnais, Женева ушёл ответ в стиле «не надо, мы сами».

* Andre & Cie в те времена — один из крупнейших в мире трейдеров зерном, кофе и другими биржевыми товарами. — *Прим. авт.-сост.*



Евгений Юрьевич Ретюнский

1990–1994

От эксперта коммерческого отдела до директора направления General Motors ЛогоВАЗ

1994–1995

Эксперт, гл.эксперт управления анализа кредитных рисков Международного Московского Банка (ММБ)

1995–1997

Главный менеджер Санкт-петербургского отделения ММБ

1997–2003

Начальник отдела корпоративных финансов ММБ

2003–2005

Начальник управления клиентских отношений ММБ

2005–2006

Генеральный управляющий (Corporate Banking) ММБ

2007–2008

Член правления ЮниКредит Банка

2008 — наст. время

Заместитель председателя правления Барклайс Банка

Когда все благополучно закончилось, ЛогоВАЗ предложил приобрести сотрудникам банка около 20 автомобилей «Лада» по государственной ещё цене 17 тыс. рублей или что-то около 400 долларов США*. К сожалению, из первой проданной партии почти все машины у их владельцев быстро угнали. Пришлось в 1992 году выделять вторую партию. Помню, что все хотели «74-ю модель», а их отпускали с завода только за подписью чуть ли не В.В. Каданникова (генерального директора — председателя совета директоров ОАО «АвтоВАЗа»).

На РТСБ даже была зарегистрирована одна сделка по продаже советского автомобиля «ГАЗ–3102» на валюту — 10700 долларов. Такой же автомобиль был продан несколькими днями позже за 365 тыс. руб.

Дмитрий Авхименко, Павел Астахов.

Всё будет хорошо. Но водка подорожает. // Коммерсантъ-Daily (Москва).— 02.09.1991.

А тем временем шли переговоры по кредиту. В кабинете Ю. Тверского в Камергерском стулья всегда были расставлены по периметру, вдоль стен, как в детском саду. Юрий Владимирович однажды признался, что при посадке вполборота гости чувствуют себя неуютно и заранее теряют переговорные очки. Борису Березовскому в такой позе тоже было неудобно, но, развернувшись к хозяину, он как всегда бойко доказывал преимущества схемы сделки. Тверской, попыхивая трубкой, вызвал Андрея Тихомирова из отдела рисков и Наталью Александровну Казакову из юр. отдела...

Схему кредита мы разработали в недрах ЛогоВАЗа, её главным преимуществом было то, что она не нарушала закона и выглядела юридически безупречно. Хотя за внешней идиллией чувствовался явный подвох. Как

говорил Ленин, «формально правильно, а по существу издевательство». Недаром Н.А. Казакова, которой нашу схему отдали на экспертизу, ломала голову и причитала: «Не схема, а сплошная чернуха, тихий ужас. Тем не менее ни к чему не могу придраться, всё по закону».

После первого визита Березовского мы ездили в ММБ решать текущие вопросы по кредиту уже с Н.А. Глушковым, который позже проходил по «делу «Аэрофлота»». В конце концов, удалось привлечь ММБ, Промстройбанк, Агропромбанк, Внешторгбанк и Морбанк и собрать первый в пост-

* В августе 1991 года рыночная цена зависела прежде всего от модели автомобиля. Так, произошла стабилизация цен практически на все ВАЗы: на уровне 115–135 тыс. за ВАЗ–2105, 2106, 2107; 130–145 тыс. — за ВАЗ–2108, 2109, 21093. Единственной маркой из этого семейства, на которую продолжался рост цен, была модель ВАЗ–21099 — до 200 тыс. руб. <...>



Член правления Ала Абакумова, заместитель председателя совета Ханну Халттунен.

перестроечной России синдицированный кредит в 20 млн долларов. Самое интересное — сделка закрывалась в августе 1991 года, немного прервалась из-за путча и в итоге была подписана в сентябре. Кредит, кстати, погасили с небольшой задержкой. Иначе я б тут не работал.

После оформления сделки к зданию ЛогоВАЗа на Пречистенке стали подъезжать сотрудники ММБ и банков-участников синдиката, чтобы получить свои «семёрки». Поскольку в 1991 году в Москве были трудности с бензином, каждый привозил с собой канистру для заправки. Все эти

счастливчики, в том числе уровня председателей и зампредов, сидели с канистрами на детской площадке под грибком и ждали, пока мы выпьем справки-счета. Без них машину невозможно было поставить на учёт, поэтому к этим документам относились очень трепетно: мы получали бланки справок-счетов в МВД, причём нам их вручали под расписку чины на уровне генералов.

В ЛогоВАЗе справками-счетами занималась наша сотрудница Лена Заславская — дочка знаменитого социолога, академика Т.И. Заславской. Лена была девушка веселая — уехала в тот день в отпуск в Грецию, оставила все справки-счета запертыми в своём сейфе. Солидные люди приехали с канистрами, а справок-счетов нет. Банкиры возмущены и нервничают. Мы пытаемся сообразить. К счастью, сейф Заславской был не слишком большой. Мы с несколькими коллегами стащили его в подвал и там с помощью лома взломали.

Уйти из ЛогоВАЗа было не столько моим желанием, сколько назревшей необходимостью. В 1993 году по весне подняли импортные пошлины и ввели акциз и НДС на иномарки, что убивало легальных импортёров и развивало серый рынок. Тут — либо тоска, либо нарушать закон. Хотя, может быть, не хватило терпения и умения. В августе 1993-го я по совету Антона Купринова пришёл на смотрины к Юрию Кондратюку, но ответ был: «Мне тут нужны мальчики-девочки, а ты, небось, должности захочешь». Следующий заход был к Юрию Тверскому. «Нам нужны рядовые, а ты с генеральской должности, затоскуешь...» Видимо, заметил, как я частенько приезжал в банк на служебном «Кадиллаке» с водителем, с двухкилограммовым сотовым телефоном, панелькой магнитофона в кармане черной кожаной куртки, небритый.

Огорчился, вернулся в офис ЛогоВАЗа на Тверской, где с Сергеем Медведевым стал убивать время, будущим «мозгом» подразделения рисков ММБ. А в декабре позвонил Антон и сообщил, что из Америки приехала некая Ала Абакумова, а с ней открылась вакансия. Побрился, сменил кожаную куртку и цветную жилетку на костюм, и пошёл на третьи смо-

трины. Бог троицу любит: Але я понравился — не студент, не из госсектора, поварился в коммерческой каше, знал некоторое количество «кидалных» схем, уклонений от налогов и вообще финансовых афер. Как говорил Райкин, «время было мерзопакастное, но рыба в Каме была». Работать было трудно — в первую очередь потому, что не было устоявшихся правил ведения бизнеса, зато интересно, ведь настоящая банковская система только зарождалась. ММБ в бурной стихии российского рынка представлял собой спокойный островок, этакую Швейцарию. Банк не был самым агрессивным и активным на рынке, но зато был самым профессиональным и последовательным в достижении целей. Некоторым он даже казался слишком «совковым», а мне — санаторно-курортным комплексом.

«Чёрный вторник» осенью 1994-го ММБ пережил с хорошей прибылью. Поскольку мы были одним из крупных продавцов-покупателей на банковском рынке, нам политики пытались приписать получение нетрудовых доходов. Но это была настолько очевидная глупость, что контролирующие органы быстро от нас отстали. Межбанковский кризис 1995-го тоже практически нас не задел, банк ничего не потерял. Хотя знающие люди утверждают, что тот первый настоящий кризис начался с технической задержки платежа ММБ.

Осенью 1995 года мне предложили поработать в Санкт-Петербургском филиале ММБ, где с 1994 года поднимали бизнес Дмитрий Мохначёв и Екатерина Балашова. Им удалось разогнать паровоз, мне же оставалось просто «углубить и расширить». Прежде чем соглашаться на предложение, я съездил посмотреть будущие условия работы и быта. Вернувшись, я удивил жену: «Квартиру дают служебную, 180 метров. На обстановку — 25 тысяч долларов». Супруга чуть не в слезы: «За такие деньги 180 метров не обставить». И обставили, и в бюджет вписались. До сих пор сохранилась почти вся та обстановка в квартире № 35 на Литейном, 46.

Питер 1995 года производил угнетающее впечатление: серость, бедность, раздолбанные мостовые. Зарисовка на Садовой улице: монументальное и красивое в стиле модерн здание банка «Балтийский». Перед ним припарковано несколько служебных «Ягуаров». Сам банк и пяточок перед ним были обнесены переносными металлическими заборчиками, за которыми до Невского в одну сторону и до Сенного рынка — шеренги женщин, торгующих лифчиками, трусами, водкой, пивом, сигаретами.

А кто теперь вспомнит, что пробег платежей между Москвой и Питером тогда занимал целых три дня. В Северной столице курсы валют сильно отличались от московских. А главной валютой города считался не доллар, а финская марка.

На финских клиентах я чуть было не совершил большой управленческой и стратегической глупости. В филиале обслуживалось много представительств, навар с них был никакой, а хлопот — много. Ну и возникла мысль: а не выдать ли их из банка каким-нибудь особым тарифом? К счастью, мне вовремя позвонил Пекка Лайтинен: «Зачем торопиться? Чем они мешают?»

Подожди, скоро всё изменится». Ничего не делать оказалось проще, и скоро финские предприниматели и компании в массовом порядке устремились в Санкт-Петербург делать бизнес, и многочисленные представительства активно заработали. Ожились строительные компании, пошла торговля. Неплохую прибыль нам приносили даже такие в то время экзотические фирмы, как Lindström с её чисткой и прокатом ковриков для офисов.

К своему стыду за всё время работы в Санкт-Петербурге я так ни разу не побывал в Русском музее. В Эрмитаже бывал в основном по делу, они были наши клиенты. Мы спонсировали реставрацию «Данаи», немного даже консультировали их финансистов. Забавно было видеть главного бухгалтера Эрмитажа в комнате, больше похожей на запасник, сидящей за резным дубовым столом эдак XVIII века.

В питерском филиале я проработал с 1995 по 1997 год. Если отправлял меня в Санкт-Петербург В.Б.Судаков, то вернулся я, когда председателем уже был В.В. Геращенко. Забавно было видеть его в кредитном комитете. Рассматриваем кредит Архангельскому ЦБК. Иностранцы члены комитета в сомнениях — то не так, это не так. А речь идет всего о 4 млн долларов. Для привыкшего в Госбанке СССР и ЦБ РФ к миллиардам Виктора Владимировича это смешная сумма. Он молчит и откровенно скучает. Наконец все высказались и смотрят на председателя. Надо сказать, что иностранцы его уважали и боялись. Я сижу на другом конце стола. «Геракл» меня спрашивает: «Евгений Юрьевич, они деньги отдадут?» Я говорю: «Отдадут, Виктор Владимирович». Он вздыхает: «Ну и хорошо, давайте одобрим». Когда акционеры начинали мелочиться на ровном месте, Геращенко чувствовал себя особенно неловко. Ему претил западный консерватизм с его постоянным параличом воли, когда никто не может ничего решить или взять на себя ответственность.

После возвращения из Санкт-Петербурга меня поставили перед выбором: либо продолжать работать на клиентском направлении, либо заниматься инвестиционно-банковским. Где-то бушевал азиатский кризис, но Россия ещё не утратила привлекательности для инвесторов. Юрий Кондратюк посоветовал выбрать инвестиционно-банковское направление. И только я начал въезжать в тему, как грянул 1998 год. С весны стали закрываться лимиты, сворачивать активность инвесторы, в июле стали задерживать платежи многие «столпы» типа МЕНАТЕПа, «Империала» и СБС-Агро.

Вскоре после дефолта августа 1998 года Геращенко позвали в ЦБ разруливать последствия кризиса. В октябре на место председателя правления заступил Илкка Салонен. В один из дней Илкка решил обсудить, что и как делать дальше, для чего пригласил нас, средний менеджмент, в сауну на 5-й этаж. Туда приехал и Геращенко. Мы все сидим голые, в полотенцах. Виктор Владимирович один в костюме, злой, кроет последними словами банкиров-олигархов. «Я им говорю — ведите себя правильно. Кризис всё равно когда-то закончится, а вас будут по всему миру гонять». Мне кажется, Геращенко сыграл большую роль в том, что некоторые бан-



«Геракл» меня спрашивает: «Евгений Юрьевич, они деньги отдадут?» Я говорю: «Отдадут, Виктор Владимирович!»

киры и предприниматели повели себя тогда более-менее порядочно.

И ещё одно воспоминание о Геращенко. Спустя годы, приехав на 15-летний юбилей банка, Виктор Владимирович со своим характерным прононсом произнёс небольшое приветствие. «Принято считать, — обратился он к собравшимся, — что я был отцом-основателем этого банка. Так вот, это не так. Я был тем человеком, который держал свечку и говорил, что презерватив здесь не нужен».

Оживление началось не сразу. До конца 1998 года всё выглядело безнадежно. Весь 1999-й я помогал реструктурировать нашу задолженность перед зарубежными банками.

В 2000-м мы начали рекапитализацию, которая завершилась в 2001 году. Весной немецкий акционер Bayerische Hypo- und Vereinsbank дал деньги, и тут же подоспело слияние с Банком Австрия. Началось долгое бодание с его председателем Михаэлем Францем за то, как должен называться объединенный банк. Тогда же с подачи Стаса Илюхина, главного юриста Банка Австрия, была придумана схема, как при объединении выплатить акционерам излишний капитал без налогов. После нашего слияния ЦБ, для того чтобы ликвидировать лазейку, решил изменить соответствующую инструкцию, которая «писалась не для нас».

В целом, слияние прошло мягко, гладко и без проблем. А главное — юридически и экономически грамотно. Удалось избежать и серьезных потерь в кадровом составе.

Большую роль во всех процессах сыграл уже упоминаемый председатель совета директоров ММБ Петер Кёлле. О нём можно романы писать и фильмы снимать — легендарный человек. Хотел бы вспомнить один связанный с ним курьёзный случай. В марте 2002 года в Ханты-Мансийске проходила конференция по инвестициям в нефтегазовую и лесную отрасли. Поражала прекрасная организация: в каждом ряду гардероба вместо медлительных пенсионеров поставили шустрых девушек, которые выдавали гостям специальные пакеты, куда те клали шапку, шарф и перчатки. Потом пакет вешали на крючок вместе с верхней одеждой. Тут же участникам мероприятия вручали фирменные пакеты с материалами конференции, фотоальбомом с видами Ханты-Мансийска и сувенирами.

После конференции разлетались по разным городам и странам чартерными рейсами. Петер Кёлле во время полёта в Германию вдруг выяснил из разговоров с соотечественниками, что почему-то только ему как особо почётному гостю подарили два пакета. Во втором оказалась дорогая меховая шапка. Кёлле даже её надел, чтобы покрасоваться. Каково же было его разочарование и удивление, когда немцы убедили его, что он всего лишь утащил из России чью-то чужую шапку. Кёлле привёз эту

шапку из Германии, а наши сотрудники отвезли её в ханты-мансийское постпредство в Москве. Пропавшая шапка нашла своего хозяина.

В феврале 2003 года я отдыхал с семьёй на Кубе. Звонит Тверской и предлагает возглавить управление клиентских отношений. Думал, по-моему, несколько секунд. А уже в Москве Юрий Владимирович припомнил: «Ты уж не обижайся, что в своё время я не хотел брать тебя на работу. Время такое было».

Мне часто приходилось слышать жалобы на нерешительность Тверского. Даже молодёжь, которая в 1993 году ушла в ОНЭКСИМ, упрекала его в том, что он консерватор. На самом деле Юрию Владимировичу на протяжении многих лет удавалось придерживаться определённой стратегии и линии поведения, вполне успешной, как оказалось. Ещё в 1991 году банк поразил меня своей порядочностью, нравственным отношением к делу и людям, справедливостью. Такой подход был мне по душе, поэтому я чувствовал себя невероятно уютно.

Вот эти принципы и уют пытаюсь с осени 2008 года воссоздать в Барклайс Банке, Москва.