

## Эксперт по структурированию

**Елена Бурая любила решать сложные задачи со школьных времен. Теперь, когда она руководит крупнейшим банком с местным капиталом в Латвии, решение таких задач является ее основной работой.**

*Катрина Ильинска*

Сотни тысяч североамериканских бабочек-монархов ежегодно в начале августа готовы отправиться из Канады в биосферный заповедник Марипоса недалеко от столицы Мексики, чтобы провести там зиму, произвести потомство и проснуться весной для преодоления обратного пути в тысячи километров. Они преодолевают это расстояние на высоте около трех тысяч метров, в том числе над горами в Техасе и Оклахоме, ориентируются по солнцу, активируя свой специальный магнитный компас только при необходимости, — рассказывает об одном из своих путешествий Елена Бурая, новый председатель Правления банка Rietumi. К сожалению, в последние годы из-за вырубки лесов на больших площадях зимовок бабочек монархов их популяция находится под угрозой исчезновения и стала охраняемым видом. Бабочки приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам — образно говоря, так же, как банки с местным капиталом в Латвии, количество которых сократилось в связи с изменением условий в последние годы. Однако банк Rietumi отличается умением думать на несколько шагов вперед, что окупается — после кризиса российского рубля 1998 года банк ни разу не терпел убытков, зарабатывая миллионы евро каждый год. Многие годы банк Rietumi возглавляли его многолетние опытные члены Правления, но сейчас пришло время для нового поколения.

Елена Бурая (35 лет) из Риги начала свою карьеру в сфере недвижимости в компании Balthaus, где она возглавляла отдел аналитики. Ее сильными сторонами в школе были математика и точные науки, успехи в которых подтверждались участием в бесчисленных олимпиадах. "Меня уже с детства интересовало все, что связано с деньгами. Я понимала, что хочу заниматься бизнесом. Мне очень нравилось учиться, получать и накапливать новые знания. Даже трудно сказать, чему я отдавала предпочтение, — мне легко давалось все, кроме физкультуры и домоводства», — говорит она. Елена также училась в средней школе в Великобритании. «Это был 2000 год, мне было 16. Отец привез меня в аэропорт и отправил в Англию. Я там училась, изучала британское право, а также предметы, связанные с мореходством», — вспоминает она. Вернувшись и закончив среднюю школу, Елена поступила в Латвийский университет и училась по программе «Окружающая среда и предпринимательство». «Это был последний выпуск, когда наша кафедра называлась кафедрой кибернетики, у нас были такие предметы как теория оптимизации, искусственный интеллект», — вспоминает Елена. Молодая женщина продолжила обучение, с отличием окончив университет, и начала работать в Rietumi, где трудилась сверхурочно. «Я трудоголик, это моя фишка», — улыбается она, но всерьез поясняет — если уделяешь чему-то больше времени, это дает результата, и так ты можешь опередить других.

Елене был всего двадцать один год, когда Дмитрий Пышкин, тогда старший вице-президент Rietumi, пригласил ее работать в банке. Банк в то время возглавлял Александр Калиновский, вступивший в должность после того, как Рольф Фулс, специалист из ЮАР, решил временно покинуть банк и заняться собственным бизнесом. Банк переживал период процветания — у Rietumi было на тот момент 11 филиалов в Латвии, а также разветвленная сеть представительств. С момента создания банка вскоре после потери Латвией независимости Rietumi уже заработал много денег, с потерями пережил кризис российского рубля и снова начал зарабатывать, в 2001 году купил Saules Banka, начал выдавать кредиты предприятиям.

Еще в 2002 году банк усовершенствовал инфраструктуру «Знай своего клиента», уделял повышенное внимание предотвращению отмывания денег. С вступлением Латвии в Европейский Союз кредитование бизнеса в Латвии и за рубежом стало приоритетом Rietumu. Банк зарабатывал миллионы, в нем работали около 650 человек; был привлечен инвестор – ирландский бизнесмен Дэрмот Дэсмонд, по всем последним стандартам построено офисное здание в Rietumu Capital Centre, которое и сейчас, через 15 лет, соответствует самым современным требованиям; основан Благотворительный фонд, который в первом же году поддержал проекты на сумму в полмиллиона латов (711 тысяч евро). В то время Дмитрий Пышкин на портале diena.lv выразил удовлетворение изменениями в обществе по отношению к кредитованию, а также повышением уровня образования, что можно увидеть при приеме на работу сотрудников. Он также нанял Елену, которая, не будучи суеверной, начала работать кредитным специалистом 13 августа. Однако еще не закончился ее испытательный срок, как все сотрудники получили письмо от руководителя банка Александра Калиновского о том, что в Rietumu, как и во всех других банках, осложнилась ситуация с возвратом кредитов. «Мне не очень нравилась тогда работа в банке, я сама пришла к Пышкину и сказала: я не люблю ходить на кредитный комитет, может быть, я лучше уйду — тем более, что и ситуация с кредитами сейчас неясная», - вспоминает Елена. Пышкин ответил, что это странно — всем нравится, потому что в этом отделе есть возможность заработать, и попросил ее еще подумать.

С крахом американского гиганта Lehman Brothers, который затронул все финансовые институты мира, в начале 2008 года начали терпеть неудачу и первые крупные проекты клиентов Rietumu. Клиенты не знали, как платить, и никто не знал, сколько на самом деле стоила ипотека. Цены на недвижимость резко упали: например, согласно отчету Arco Real Estate, цены на квартиры всего за один год в 2008 году упали на 35%. Поскольку Елена Бурая имела опыт работы в риелторской компании, это была ее возможность – руководство попросило углубиться в эту сферу. «Я написала короткие тезисы об объектах, которые стали проблемными, — такой небольшой анализ», — вспоминает Елена, которой дали возможность сменить род деятельности прямо в банке. По сути, она стала менеджером по корпоративным финансам и инвестициям — ее работа заключалась в том, чтобы помочь разобраться, какие объекты выкупать, какие не нужно, что с ними делать потом, как помочь клиентам справиться с трудностями, давать советы.

«Во-первых, мы не забирали сразу имущество, а попытались убедить наших клиентов, как поступить оптимально, по крайней мере, согласно нашему видению. И, даже если мы забирали залог, в любом случае нужно было действовать правильно, чтобы не было крупных потерь, ведь имущество тоже надо было сохранить. Это были крупные объекты стоимостью в миллионы – торговые центры, многоквартирные дома, офисы. Нужно было позаботиться о том, чтобы объекты не потеряли свою ценность», — объясняет Елена. Она научилась вести переговоры, договариваться с клиентами, убеждать их. «Мне очень помог опыт предыдущей работы, а также некоторые личные качества и независимость. Меня, конечно, поддержал и коллектив — вообще коллектив банка всегда отличался высоким интеллектуальным потенциалом», — говорит Елена. В то время как клиенты других банков прекращали строительные работы и банки создавали резервы по безнадежным кредитам, Rietumu завершил строительство ряда заложенных объектов и привел их в порядок, чтобы затем их можно было продать. «Решали очень индивидуально — какие-то объекты оставили себе, например, сельскохозяйственные угодья, леса. Другие мы продали», — говорит Елена Бурая. Судя по финансовой отчетности банка, банк и Елена неплохо справились с этими задачами – за два года (2008 и 2009) активы банка и кредитный портфель сократились всего на 20%,

достаточность капитала улучшилась и банк за два года заработал 40,7 млн евро, а в 2010 году, когда другие банки еще терпели убытки, вышеуказанные показатели Rietumu почти вернулись к докризисному уровню, и банк работал пусть и с небольшой, но с прибылью. Для сравнения, Swedbank за три года (2008-2010) понес убытки в размере 400 миллионов евро, а SEB banka потерял 140 миллионов евро.

По окончании кризиса Елена продолжила работу над инвестиционными проектами, сложными, структурированными сделками (приобретение долей предприятий, движимого и недвижимого имущества, репо-сделки), где есть много юридических, экономически и налоговых нюансов одновременно. Это осталось основной задачей Елены и тогда, когда она вошла в Правление, и сейчас.

До 2018 года латвийский банковский сектор, в том числе Rietumu, развивался лишь с небольшими выговорами со стороны Комиссии рынка финансов и капитала (КРФК), а также с умеренными штрафами, показатели прибыли также устанавливали новые рекорды – три года подряд прибыль банка превышала 70 и даже 80 миллионов евро в год. На тот момент единственной неприятностью, с которой столкнулся банк, был судебный процесс в Париже, Франции, где банку было предъявлено обвинение в отмывании денег при отягчающих обстоятельствах, а суд первой инстанции оштрафовал банк на 80 млн евро. Это решение было обжаловано, суд второй инстанции принял решение в пользу банка Rietumu и снизил штраф более чем на 75%, и в настоящее время по инициативе банка дело находится на рассмотрении Верховного суда.

Однако 2018 год преподнес неприятный сюрприз всем латвийским банкам местного капитала – Европейский центральный банк и FinCEN закрыли один из крупнейших в Латвии местных коммерческих банков ABLV. Международные финансовые регуляторы ужесточили свои требования в сфере NILLTF, и многие европейские банки, в том числе скандинавские банки, работающие в Латвии, были вынуждены заплатить за свои ошибки огромные штрафы. Trasta komercbanka и банк ABLV были закрыты. Rietumu, действуя в соответствии со всеми правилами, продолжал работать.

Понимая новые правила игры, Rietumu действовал проактивно. Банк принял решение перевести все остатки на счетах клиентов из долларов в евро, а также прекратить отношения со значительным количеством клиентов с высоким уровнем риска. В течение первого квартала 2018 года остатки на текущих счетах клиентов и депозиты уменьшились на 37%, а общие активы банка уменьшились на 28%. «Мы приняли добровольное решение прекратить отношения с наибольшей частью нерезидентов — закрыть огромное количество клиентских счетов, потому что это вдруг стало нежелательным. Я участвовала в подписании сотен соглашений. Мы проверяли происхождение денег клиентов по новым правилам, возвращали деньги и закрывали счета. Даже если это не нравилось ни одной из сторон, нельзя сказать, что кто-то остался жертвой. Абсолютное большинство получили свои деньги еще в 2018 году», — говорит Елена. До этого, в 2016 году, банк нанял влиятельных американских консультантов — Navigant Consulting Inc. (консалтинговая фирма со штатом 5500 сотрудников была основана в 1983 году и в 2019 году продана Guidehouse за \$1,1 млрд). Navigant провел аудит и оценил соответствие банка NILLTF и санкционной программе на уровне от низкого до среднего, а также порекомендовал конкретные решения. К началу 2017 года 90% рекомендаций уже были соблюдены и реализованы. Однако КРФК все же приняла решение о наложении на банк штрафа в размере 1,56 млн евро за недостатки, обнаруженные в исследованиях клиентов, а в прошлом году, в середине 2021 года, — еще 5,85 млн штрафа — за недостаточно эффективные системы внутреннего контроля и управления рисками. В КРФК сочли, что у банка недостаточно

ресурсов для управления рисками NILLTPF, недостаточно комплексных проверок со стороны службы внутреннего аудита и есть тому подобные недочеты. Елена с этим не согласна и говорит, что банк оспорил штраф в КРФК, и переговоры продолжаются.

Елена рассказывает, что в отношении этого штрафа подана апелляция, поскольку не было никаких противоправных действий, лишь недочеты административного характера. «В настоящее время над обеспечением соответствия работают 10% сотрудников по сравнению с 6% четыре года назад. Сотрудники регулярно проходят обучение, нанимаются международные консультанты и совершенствуется ИТ-инфраструктура», — говорит Елена, добавляя, что банк надеется, что ему не придется обременять латвийскую судебную систему, а удастся решить вопрос путем переговоров. Газета Diena ранее писала, что латвийский регулятор наказывает банки более строго, чем где-либо в Европе. Вопреки европейской практике, в Латвии КРФК чаще всего налагает 80-90% от максимально возможного штрафа (что составляет 10% от оборота банка), в то время как, например, Германия штрафует свои банки за аналогичные нарушения незначительно – налагая менее процента максимально возможного штрафа.

Елена верит, что в данном случае определяющими будут факты, и концентрируется как на дельнейшем совершенствовании системы внутреннего контроля, так и на основном бизнесе банка, и для того, чтобы он был максимально эффективным, новый руководитель после сферы Compliance сделала одним из своих приоритетов создание условий для повышения эффективности работы сотрудников. «Я хочу, чтобы люди не тратили время на пустяки, и я рада, что коллеги поддерживают меня в этом, хотя изменения не всегда даются легко. Как и большинство менеджеров, я стараюсь все немного подстраивать под себя – конечно, мне, как и другим сотрудникам, удобнее, если прививки, например, делаются прямо в банке и не приходится тратить время на дорогу», — говорит Елена. Она считает, что людям нужно создавать условия для развития — тогда можно ожидать, что они будут работать более эффективно.

Банк и основанный им благотворительный Nākotnes Atbalsta фонд уже более 15 лет активно работают и для того, чтобы улучшать ситуацию в обществе в целом. «Из самых последних решений. В связи с военным кризисом в Европе и ситуацией вокруг Украины, помощь и поддержка особо востребованы. Неправильно оставаться безучастным, если ты имеешь возможность помочь. Поэтому мы приняли решение предоставить несколько объектов жилой недвижимости, которые принадлежат банку и его дочерним структурам, для размещения беженцев, прибывающих в Латвию из Украины. В то же время фонд контактирует с родственными организациями и госструктурами – для участия в разнообразных программах помощи пострадавшим», — рассказывает Елена.

Сейчас Rietumi фокусируется на обслуживании латвийского и балтийского бизнеса, проектах в Ирландии, откуда родом один из акционеров банка, кредитовании и инвестициях в международные и местные компании, уделяя особое внимание новым, современным направлениям – инфраструктурным проектам, масштабным энергетическим проектам, ESG (Экологическое, социальное и корпоративное управление). «Надо сказать, что у нас есть преимущество в этом плане, потому что мы давно смотрим на шаг вперед — начиная от таких вещей как велопарковки, которые Благотворительный фонд Rietumi подарил Риге еще более десяти лет назад, до энергоэффективных зданий (которые мы с удовольствием финансируем), — таких, как наш офис», — говорит Елена. Она также намечает направление небанков, в котором Rietumi разрабатывает конкретный проект, но пока более подробно об этом не

распространяется. «Будущее за искусственным интеллектом, это неизбежно и в финансах, и в медицине, и в инфраструктуре», — считает Елена Буряя.

