

Юрий Рамитович
Исмагилов

Как это — начинать с нуля

Наш банк по праву может считаться одним из самых ранних первопроходцев на стезе отечественного коммерческого кредита, возникшего во времена перестройки. С одной стороны, он явился очень типичным представителем большинства кооперативных банков того времени, начинавших строить свою материальную базу с нуля в самом буквальном смысле этого слова. С другой — у него было то преимущество перед ними, что почти все его основатели имели тот максимум профессиональной подготовки в области финансов и банковского дела, который могла дать советская высшая школа.

В 1985 году я окончил Финансовый институт и был распределен в Люблинское отделение Госбанка. Работал я там экономистом.

В 1987 году, когда уже вовсю шла перестройка, вышел Закон о предприятиях, все говорили о переходе к новым методам хозяйствования, в центральном аппарате Госбанка было создано управление по совершенствованию хозяйственного механизма.

Деменцев, тогдашний председатель правления, назначил руководителем этого управления Василия Ивановича Морсина, которого он всячески поддерживал. Ну и когда тот начал формировать штаты своего подразделения, к нему, по сути дела случайно, попал и я. Как оказалось, меня рекомендовала институтская преподавательница.

Меня вызвали, я приехал, осмотрелся — понравилось. С другой стороны, и работа в отделении за два года прилично поднадоела. Так я и перешел в это управление. Мы оказались на острие всего нового и живого, что происходило тогда в экономике. Собралась группа молодых людей, которые все, кто раньше, кто позже, учились в одном институте, знали друг друга. Общий такой был творческий фон.

Обсуждали всякие экономические инновации, поскольку управление готовило в основном документы для комиссии по совершенствованию хозяйственного механизма при Госплане, которую возглавлял Абалкин. Через нас проходили многие проекты постановлений, законов. По ходу дела это все обсуждалось, и когда было задумано раздробление банковской системы, встал вопрос, как банки переводить на хозрасчет? По тем временам это вообще казалось совершенно диким.

Ю. Р. Исмагилов

Однако когда мы этим занимались, у нас уже сложились первые представления о принципах организации работы частного банка, возможных в тогдашних условиях. Думали, как, например, считать прибыль: что включать, что не включать. Делали всевозможные расчеты, соображали, как планировать фонд зарплаты, ну и тому подобное.


Ю. Р. Исмагилов
1987–1988

Сотрудник Госбанка СССР

1988–2002

Главный бухгалтер, затем председатель правления банка «Кредит-Москва»

2002

Заместитель министра финансов правительства Московской области

2002 — наст. время

Зам. председателя правления Среднерусского банка Сбербанка России

В общем, мысль работала, и хотелось как-то это воплотить на практике. Все это еще усугублялось тем, что собственная зарплата была действительно небольшая — сто восемьдесят рублей, а в это время уже всю работу кооперативы. Закон-то о кооперативах был принят позже, в 1988 году, но как-то они и до закона действовали. Ну и хотелось, конечно, подзаработать. Со студенческих лет сохранилась привычка подрабатывать. Однако пошивать джинсы или организовывать какое-нибудь кооперативное кафе казалось и непрактичным, и неудобным — не было ни опыта, ни желания. В то же время на руках была единственная, но совсем неплохая профессия, обозначить которую можно было бы, скажем, как «некие знания в банковском деле и некоторые умения в области их практической реализации».

Когда вступил в силу Закон «О кооперативах», в нем была известная статья о том, что ассоциации кооперативов имеют право создавать банки. Один из моих однокашников по институту работал тогда в Сбербанке управляющим отделением. Как водится, заходили друг к другу, говорили о том о сем. Ну и как-то так родилась вдруг идея, а не сделать ли свой собственный банк? В общем, достаточно абстрактная идея, без каких-то определенных представлений, как и на чем деньги будем зарабатывать, и так далее.

Был еще у меня приятель по институту, правда, он другой факультет кончал, мы его тоже решили привлечь. Ну, встретились, переговорили и решили: будем делать. Это было где-то в июле. Встал вопрос, с чего начать? Никаких ведь установленных процедур не было. Ну в общем-то больше по наитию сообразили, что надо составить устав. Сели писать устав. Кое-какие наработки у меня, к счастью, уже были. Я в институте готовил курсовую по дореволюционным коммерческим

банкам. Соответственно, знал, где и что нужно посмотреть. Пошел в библиотеку, поднял старые уставы, и мы на базе этого сделали что-то подобное.

Стало быть, сделали устав, отнесли его в Госбанк. Собственно, комната, где работали Ольга Блинкова, Коля Доманов, была прямо напротив нашей. Они как раз тоже в это время разрабатывали примерные уставы кооперативных и коммерческих банков. Учитывая, что у меня-то уже устав был, советовались. Я спрашивал у них, они у меня.

Может быть, именно потому, что у них в тот момент еще ничего своего готового не было, все для меня так легко и прошло. Процедура регистрации

заняла около месяца, может даже меньше. К ним, помню, ходил тогда тоже один такой человек с гербом СССР, вышитым на рубашке, Берик Бахтаев, казах из Чимкента. Еще в то время регистрировался «Континент» из Набережных Челнов (Леонид Онушко).

Мы свой банк вначале назвали вообще весьма непритязательно: Московский кооперативный банк. Потом выяснилось, что уже есть один Москоопбанк, решили назвать по-другому. Я к современному названию вообще не имел отношения. Это коллеги мои, основатели, собрались как-то и совместно придумали. Я когда увидел, мне это название не очень понравилось, но они сказали, что уже вписали его во все документы. Ну, я и не стал спорить. Я тогда не был председателем, занимался бухгалтерией. Председателем был Борис Непомнящий.

Что касается ассоциации кооперативов, которая по закону должна была выступать инициатором создания банка, то этот вопрос мы тоже решили. Через десятые руки нашли такую ассоциацию кооперативов «Перестройка» в Ленинградском районе. Как-то сумели их убедить, что им без своего банка не прожить. Нам ведь в любом случае нужен был для регистрации протокол Ассоциации кооперативов.

Разумеется, после регистрации в течение месяца или двух выясняли, кто же де-факто будет хозяином банка. Денег-то у нас не было, а кооперативы тоже денег давать не хотели. Может, у одних действительно их не было, другие же колебались, что там, да как это будет. Ну, мы в результате сказали: ладно, если вы денег не даете, значит, большое спасибо, конечно, рады будем сотрудничать, но на сугубо коммерческой основе, а заведение это мы считаем своим.

После этого начали искать помещение, что вообще-то по тем временам представлялось мало реальным. Стали оформлять различные документы. Для этого скинулись рублей по сто, кажется, образовали такой фонд. Ну и, конечно, потребовалось открыть корсчет. Это мы сделали в Московском городском управлении Госбанка. В общем, это тоже все прошло относительно легко.

Никакого штата у нас в то время, разумеется, не было. У нас была просто инициативная группа — четыре выпускника Московского финансового института: Вадим Перцов, Борис Бланк, Борис Непомнящий, я и еще Борис Хмельницкий, который присоединился чуть попозже. Он не был выпускником нашего института. Хмельницкий вообще-то врач по образованию, старше нас лет на пять. У него свой был кооператив «Здоровая семья» — один из крупнейших по тем временам кооперативов.

Он тогда понял, что на медицине больших денег не сделаешь и что будущее за банками. Где-то с полгода еще поработал и в своем кооперативе, и у нас, а потом уже перешел полностью к нам и очень активно начал работать, занимался поисками клиентов, ну и помог нам сформировать уставный фонд.

Вообще формирование уставного фонда оказалось довольно сложным процессом. Какие-то средства мы добыли, проведя до конца 88-го года пять

операций. Три, по-моему, тысячи дал один кооператор, на возвратной основе. Он, собственно, дал их не в уставный фонд, а чтобы мы могли какую-то мебель купить, ну и на прочие, совершенно необходимые расходы.

Наконец, кажется, уже в начале января 89-го Вадим, это который в Сбербанке работал, нашел нам помещение бывшего архива. В Кунцевском районе. Это были три комнаты без окон в жилом доме. Единственное окошко было в двери. Стояли там металлические такие стеллажи. Ну мы их разобрали, за пятьдесят рублей наняли уборщицу. Она смела пыль, паутину, все помыла, вычистила. Потом на занятые деньги купили мебель, сами ее привезли. В выходной приехали, собрали ее — и начали работать. Нужно сказать, что вообще все мы в то время продолжали трудиться, где и раньше. Денег-то банк пока не давал практически никаких. Мы и в объявлении указали время работы банка с 19 до 21 часа. Так что, кончается рабочий день, где-то час дороги, и мы в банке. Ну, чем поначалу занимались? Дорabатывали внутреннюю документацию, договаривались между собой: ты пойдешь туда-то, ты с таким-то будешь говорить, а ты с таким-то.

Все-таки пошли уже кое-какие операции. Первым заказчиком стал кооператор, один из наших учредителей — владелец частного ресторана (Ленинградская, 44). Он попросил: посмотрите у меня документацию. У него бухгалтерию вела девочка, которая записывала приход-расход, особенно в подробности не вдаваясь. Ну и он хотел привести все в порядок на случай какой-нибудь проверки.

Я поехал, в субботу, разумеется. Часов с девяти до четырех просидел, посмотрел, объяснил, как и что делать. Триста рублей плюс бесплатный обед. Операция, правда, не совсем банковская, но для банка это был первый доход. Мы его заприходовали по кассе, все как положено.

Потом пошли уже более соответствующие назначению банка операции, в основном расчетного характера. Начали уже образовываться кое-какие остатки. В то время, чего греха таить, бизнес многих кооперативов стал перестраиваться на превращение безналичных денег в наличные. Кооперативы под это дело компьютеры покупали. Для нас в этом бизнесе была основная комиссия.

Еще, кажется, в конце 89-го года нам удалось кое-какие средства и привлечь. Просто были знакомые ребята. У них был центр НТТМ, и уже нарабатывались определенные деньги — триста тысяч. Но они не могли, не знаю уж, стеснялись или боялись, забрать их как зарплату, а из НТТМ они уже уходили. Вот и поместили деньги у нас, чтобы не терять над ними контроля. Из этих денег мы и выдали первую ссуду. Тоже одному знакомому. Без обеспечения, под честное слово. На покупку компьютеров. Даже не компьютеров, а одного компьютера. Сумма-то была всего 25 тысяч, а ставка 20% абсолютных. Мы для себя прикинули, получилось, что на худой конец, если все распродать, можно будет расплатиться.

Ничего, обошлось. Он нам свою задолженность благополучно погасил. Вот тогда мы, наверное, выдали первую зарплату. Отметим, как поло-

жено, в ресторане «Центральном». Весной уже, по-моему, решили дать объявление. Тогда единственное было для этих целей издание — приложение к «Вечерней Москве». Помню, много потом шутили по этому поводу. Ведь проблема возникла. 28 апреля дали объявление, потом собрались и стали думать: а что будет, если очередь возникнет?

Ну, очередь не очередь, но меры на всякий случай приняли. Главная установка была прийти всем в костюмах, в галстуках и в белых рубашках. И эта установка была выполнена. Очереди хотя и не возникло, но народ пошел. Даже, кажется, в первый день кто-то пришел.

Беда в том, что все ведь приходили за ссудами. Проблем с кредитным комитетом у нас не было. Все учредители сидели в одной комнате, за одним столом. Вот и кредитный комитет. Здесь и «допрашивали с пристрастием» потенциальных заемщиков.

Помню, среди первых был один умелец. Печку он муфельную изобрел для обжига керамических зубных протезов. У нас, по счастью, был свой специалист. У Хмельницкого в кооперативе тоже такие печки были. Так что весьма квалифицированный состоялся разговор. Денег мы, правда, ему все равно не дали, потому что на вопрос, что будет, если у него не пойдет это дело, не сможет он продать свои протезы, как тогда возместит ссуду, удовлетворительного ответа мы не получили.

Но ссуды и выдавались. Например, в Зеленограде был такой кооператив, который делал всякую швейную фурнитуру: пуговицы, заклепки для джинсов, пряжки какие-то и прочее. Вот его мы примерно год кредитовали, и в общем они аккуратно с нами расплачивались. Погашали задолженность. Мы пролонгировали ссуду, так и шло.

Вообще первые кооператоры были люди честные. Это уже потом пошло, что стали брать ссуду, заранее не собираясь ее отдавать.

К лету уже у нас образовались достаточно ощутимые остатки. Появилась возможность приобрести компьютер. Компьютер тогда стоил 40 000 рублей. У нас же в Госбанке, в отделе, который вычислительной техникой занимался, тоже через знакомых, нашел специалиста. Кое-как на пальцах объяснил ему задачу, и он сделал довольно простую программу. В июне, кажется, купили мы «Коммодор» с черно-белым экраном, и уже в июле привлек я к работе на нем молодого человека, тоже из Госбанка. Он и стал нашим первым штатным сотрудником. Он раньше меня уволился из Госбанка.

Мы с ним сидели вдвоем на квартире у одного из ребят. К себе в банк компьютер везти боялись. У нас там не было еще никакой сигнализации. Ну и перебивали в него все, что было на бумаге, вводили в машину всю бухгалтерию. Помню, жарко было. Я уволился, по-моему, 24 июля из Госбанка и уже полностью стал работать в своем банке. Постепенно и остальные ребята один за другим тоже переходили в банк на постоянную работу. Один только из нас, он на ВЦ работал в Главном управлении Госбанка по Москве, перешел работать финансовым директором в «Макдоналдс», и от наших дел отошел.

Ю. Р. Исмагилов

В апреле 1989 года я принял участие в первом съезде банкиров. Проходило все под Звенигородом, в доме отдыха. Выбрали председателя и генерального директора Ахмедова. Помню, ему дали помещение за выгородкой в Госбанке, и ходил он в белых носках, что было тогда очень модно.

Осенью 89-го года мы уже смогли получить кредит. Синдицированный, хотя, может быть, это и слишком громко сказано. Мы скооперировались с Издатбанком, который был изначально богаче нас, чтобы из занятых денег кредитовать нашего клиента из Ангарска Иркутской области. Женщина такая была, весьма деловая. Лесом они занимались.

Там было 8 миллионов «издатбанковских» и 800, по-моему, тысяч наших, но менеджером выступали мы. Мы не «вешали» всех этих денег себе на баланс, а как бы за балансом их проводили. В своих счетах отражали столько, сколько позволяло соотношение между собственными и привлеченными средствами. Тогда ведь уже осуществлялся надзор за деятельностью кооперативных и коммерческих банков.

Надзор вообще возник достаточно быстро. Я это прекрасно помню, потому что тогда еще в Госбанке работал. С момента регистрации я ведь почти год еще там просидел. Появилась такая книжка Пономарева¹ о регулировании деятельности западных банков. Я ее купил, проштудировал. Там все было довольно подробно описано, как осуществляется надзор в Англии, в Америке, какие бывают обязательные резервы, какие существуют нормативы и так далее.

Разработкой наших нормативов занимались все те же люди под руководством Блинковой: Коля Доманов, Паша Крыжановский, Прокофьева у них работала, Есикова. Коля прибегает: поручили вот инструкцию написать, не знаешь, как там, что? Ну, я им дал эту книжку. Они почитали, а потом уже вместе мы обсуждали, какое там значение поставить того или иного коэффициента. Так что, думаю, инструкция по надзору появилась уже летом 89-го.

Первая проверка у нас была где-то осенью того же года. Приходила женщина из того же Мосгоруправления Госбанка, где мы открыли счет. Но она довольно слабо, кажется, разбиралась в этом деле. Посмотрела только основные позиции по госбанковской инструкции, оплачен ли уставный фонд, организован ли кассовый учет, открываются ли расчетные счета со всей необходимой документацией и прочее. Мне даже кажется, что не столько им нужно было проверить, сколько какой-нибудь отчет написать.

Впрочем, у нас с балансовой отчетностью все было в порядке. Ведь с самого начала, как только купили компьютер, мы установили на нем программу собственной разработки. Так что все операции туда заносились, сразу же разносились по счетам, и никаких проблем в этом смысле не возникало. Ну а что касается отчетности, то она стала сдаваться после появления инструкции по надзору. Периодичность я уже сейчас не помню. Но первый годовой отчет точно мы сдали в конце 89-го года.

¹ В. А. Пономарев, предшественник Ю. В. Пономарева на посту председателя Евробанка. (Прим. авт.-сост.)

К этому времени у нас уже появился свой капитал, начали более или менее регулярно платить зарплату. Весной следующего года я даже машину купил, «Жигули», правда, по госцене. Папа очередь выстоял. Сформировали, наконец, к этому времени и уставный капитал. Штат у нас, помимо учредителей, был уже три человека. Всего, таким образом, семеро.

Летом 89-го года сделали ремонт. Это нам один из наших клиентов сделал, в счет погашения ссуды. Такой своеобразный бартер. Запомнился этот ремонт. Окон-то в помещении не было. После покраски дышать было совершенно нечем. Несколько дней у нас прием клиентов велся в автомобиле, который был запаркован тут же во дворе.

В 90-м только удалось сменить помещение. Нашли его через РЭУ, на проспекте Буденного, это Восточный округ, в «хрущевке» на первом этаже. Там было несколько объединенных квартир. Уже полегче стало. Правда, вход тоже был со двора. Тогда другая проблема возникла. В то время из магазинов все исчезло. Отремонтировать, обставить офис стало совсем непросто. Помню, отец как-то звонит, говорит: «Вот я проезжал мимо мебельного магазина, видел письменные столы». Я народу быстренько выделил денег, они поехали, уже на месте договорились с доставкой, привезли столы.

Вообще тогда все решалось очень непросто. Мы туда долго не могли переехать, потому что там то ли был один только номер телефона, то ли его вообще не было. Потребовалось много согласований, разрешений. Потом уже, кажется в 92-м, переехали на Госпитальную площадь. Это там же рядышком. Был такой корпус, вроде школы. Четвертый этаж они сдавали, ну мы сначала половину этого этажа арендовали, а потом целиком его забрали. В 93-м уже переехали в нынешнее помещение. Оно тоже арендуется. Когда сюда переехали, пришло, наверное, первое осознание, что вот это — банк.

Мы уже тогда проводили целый ряд операций. Весь 1990-й, часть 1991 года основным заработком была комиссия за расчетно-кассовое обслуживание и выдачу наличных денег. Тогда был сильный дефицит наличности. За переводы вначале брали аж 0,5% от суммы. Потом, правда, эта цифра стала быстро снижаться.

Потом занимались валютой. Правда, много времени заняло получение лицензии — с весны по сентябрь 91-го. Это и понятно: банк маленький, без существенных средств и каких-то значительных связей. 1991 год был годом начала активных экспортно-импортных операций. Экспортом занимались большие ребята, поэтому мы обслуживали импортные операции. Пошли переводы зарубежные и покупка валюты на бирже. Я сам ездил на ряд торгов, посетил родное здание на Неглинке. Было интересно посмотреть на новшество. В большой зал, где проходили торги, я еще недавно ходил на расширенные заседания правления Госбанка. Помню большой телевизор, на котором отражались результаты торгов. Мы, одни из первых, своему дилеру купили мобильный телефон Ericsson, чтобы он оперативно сообщал в банк результаты

торгов. Это был достаточно тяжелый чемоданчик, который лишь условно можно было назвать мобильным. Но наш дилер ходил важный и телефоном очень гордился. Он выгодно отличался от своих коллег.

Как только получили валютную лицензию, открыли обменный пункт в гостинице «Минск». Правда, тогда обороты с валютой были еще совсем маленькие. В 91-м ну что: купил у иностранца, тут же продал. С учетом издержек получалось не так чтоб уж очень прибыльно. Просто обеспечивался приток валюты, и можно было в принципе выдавать валютные кредиты.

В 93-м, когда валюту стали продавать населению в качестве, по сути дела, ценных бумаг для хранения средств, на сбережения, обороты стали более или менее крупными. Года до 1994-го валютно-обменные операции приносили нам неплохой доход. За счет большой разницы между ценой оптовой, по которой мы покупали валюту на бирже, и розничной ценой, по которой ее продавали населению. Важно было организовать сеть. У нас была сеть из 10 или 15 точек. Была и своя группа инкассации на «Жигулях».

Ощущение, что мы как банк состоялись и умеем держаться на ногах достаточно уверенно, пришло после того, как мы сумели относительно легко, с минимальными потерями пережить банковский кризис 95-го. Уже, видимо, выработалось необходимое чутье.

С июня ведь все началось. Тогда Межрегионбанк первый упал, от него пошли волны. 25-го был, кажется, самый плохой день, но мы уже где-то 23-го приняли решение совсем уходить с межбанковского рынка. У нас перед этим один кредит не погасил Русский национальный банк. Начали «вытаскивать ноги», и буквально одного дня не хватило, чтобы выйти совсем без потерь. Однако это был сигнал. И мы быстро ушли с рынка. Благо, кредиты были все короткие.

У нас тогда все-таки несколько кредитов зависло: Всероссийский биржевой банк не расплатился, еще кто-то, но не на критическую сумму. Тогда уже расчеты производились часто наличными. Прямо привозили и из броневика в броневик передавали. Потому что уже никто никому не верил. Объясняли: мы вам не поставили, потому что нам тоже те-то и те-то не поставили, хотя вообще-то деньги у нас есть. Мы предлагали: не переводите, а лучше «наличком» нам их привозите. Так что выскочили мы тогда вполне благополучно.

Когда повалились банки «Лефортовский», «Мытищинский» и др. они потянули в котел за целую группу банков, нас в ней уже не было. Мы потеряли достаточно много, но не все.

Когда я учился в Финансовом институте, то мои друзья постигали технические специальности в Инженерно-строительном и Химико-технологическом им. Менделеева. Помню, они очень гордились тем, что станут людьми практического дела, в отличие от нас «бухгалтеров»! Когда начались новые процессы создания банков, оба товарища стали во главе банков. Эта работа им тогда, видимо, тоже показалась вполне востребованной и практической. А значит, нужной.