

Игорь Евгеньевич
Захаров

«Я тоже так могу!»

Чтобы ответить на вопрос, как я стал банкиром, надо начать по порядку. Меня часто спрашивают, в каком году я окончил Московский финансовый институт. Отвечаю, что на самом деле я — кандидат технических наук, специалист по автоматике. Окончил в 1978 году Белорусский институт инженеров железнодорожного транспорта, а в 1987 году в Москве защитил кандидатскую диссертацию по специальности «Автоматика и системы управления». И никогда, ни в каких снах не могло мне привидеться, что буду банкиром.

Однако когда началась перестройка, я, тогда молодой научный работник, преподавал в институте и вел научно-технические хозяйственные темы. В этих темах были некоторые элементы, зачатки рыночной экономики. Это было очень интересное время. Именно тогда появились центры научно-технического творчества молодежи — НТТМ. Экономика была полностью плановая, а центры НТТМ и позднее кооперативы были практически рыночными хозяйственными предприятиями. Первый центр НТТМ в нашем городе организовался при нашем городском комитете комсомола. А у меня было несколько изобретений, которые необходимы на реальном производстве. Естественно, я оказался в этом центре как один из первых руководителей так называемых ВТК — временных творческих коллективов.

Научно-исследовательские разработки, которыми я занимался в институте, оказались нужны промышленности. Первый договор с центром НТТМ я заключил через два месяца после защиты кандидатской диссертации, в декабре 1987 года. Вскоре стали появляться первые кооперативы. О коммерческих банках никто и не думал. Они нам казались тогда просто недостижимыми храмами высокого бизнеса, куда посторонним вход был воспрещен.

В 1988 году я из института уволился. Вместо советской плановой экономики выбрал рыночную и стал заместителем директора одного из таких центров НТТМ.

Это все было в Гомеле. А в аспирантуре учился я в Москве, защищал диссертацию также в Москве, поэтому, конечно, в столицу, как и любого провинциала, меня тянуло. И тут судьба пошла мне навстречу. Работал

у нас в Гомеле очень мощный кооператив, он назывался «Спутник». Этот кооператив зарабатывал большие деньги в основном на том, что продавал пакетами всякие модные разработки и документацию. Механизм простой: нанималась группа юристов и экономистов, и те писали какие-то бумаги — скажем, по внедрению хозрасчетного бригадного подряда.



И. Е. Захаров

2002 — наст. время

Председатель правления
Содбизнесбанка

В то время это пользовалось жутким спросом и приносило немалые доходы. А руководитель этого кооператива — своеобразный, талантливый человек, некто Александр Смык — в 1990 году переехал в Москву вместе со всей своей командой и зарегистрировал там новую компанию. Она называлась очень солидно АНТДИ СССР — Агентство научно-технической и деловой информации СССР, под эгидой Научно-технического фонда СССР. Для обеспечения работы Агентства было создано несколько центров НТТМ. В эти центры НТТМ подбирались руководители. Просто приглашали на собеседование разных людей, которые были известны как руководители каких-то инициативных групп, — ну, и меня в том числе. Мне торжественно вручили уставные документы и печать — так я стал директором московского предприятия. Мне поставили первую задачу: ввести в компьютер и распечатать адреса большого количества предприятий — несколько сотен тысяч. Баз данных тогда никаких еще не было и адреса предприятий собирались в основном для распространения рекламы. А у меня были свои задачи и заказы — я не бросал того, что наработал в Гомеле. Я со свои-

ми старыми товарищами размещал на заводах заказы по изготовлению и сборке телеграфных средств связи, которые позволяют подключать компьютер к телеграфной и телексной сетям. Эти приборы очень неплохо покупались, и сейчас их знают все связисты в любом городе бывшего СССР, от Петропавловска-Камчатского до Ашхабада они используются и поныне.

Против моей работы никто не возражал. Учредивший нас Научно-технический фонд СССР нам ничем не мешал, хотя ничем и не помогал. Единственное, что он дал — это печать и устав. Помещения не было, работали, что называется, на дому. А через год фонд исчез вслед за СССР. Ко мне претензий не было никаких — и я пустился в свободное плавание.

Дело двигалось. Мы имели массу заказчиков. В то время многое строилось на личных связях. И на одном предприятии, которое мне порекомендовал партнер, я познакомился с Сергеем Тихоновичем Мосиным. Он занимался продажей-покупкой компьютеров, тогда это был очень модный бизнес. У него были приличные доходы, и я на своего нового знакомого смотрел как на состоятельного человека, удачливого бизнесмена. Этот Мосин оказался железнодорожником, как и я. Он раньше, до перестройки, работал в МИИТе, был научным сотрудником, как и я. Только

И. Е. Захаров

он специалист по вагонам, а я — по автоматике. Мы с ним сразу нашли общий язык. И он мне однажды говорит: «Меня приглашают руководить кооперативным банком». Я ему горячо посоветовал соглашаться. И вскоре, точно, Мосин становится председателем.

Банк назывался «Легис», что расшифровывалось: «Легкая промышленность и строительство». Располагался банк в обычной квартире на четвертом этаже, в доме возле Белорусского вокзала. Я как-то приехал из Гомеля (своего жилья у меня в Москве не было) и прямо с Белорусского вокзала, как всегда, захожу к Мосину. Интересуюсь: «Ну, как дела?» А он: у меня, говорит, банк. «Какой банк?» Вижу только картонный ящик, а в нем папки — а где же банк? А банк, отвечает, это я и главный бухгалтер Надя.

Мне это очень понравилось: сразу понял, что будет какое-то движение, что все будет развиваться с нуля — это всегда очень интересно. А я к тому времени возглавлял центр НТТМ и потому сказал Мосину: давайте я у вас счет открою. И открыл у них счет. Как сейчас помню номер этого счета — 604003. То есть это был третий счет в его банке по данной отрасли, по предприятиям данной формы собственности.

А у самого Мосина был корсчет в Московском областном управлении Госбанка СССР (управление называлось сокращенно МОУ Госбанка СССР), корреспондентский счет у него был 161003, то есть тоже третий счет. Это происходило в начале 1990 года.

Мы же по-прежнему поставляли телеграфные приборы, возили их на заводы, регулировали, настраивали. Однажды установили 180 наших приборов в крупном министерстве — 200 тыс. рублей тогда получили, это были большие деньги.

Какие условия обслуживания были в первых коммерческих банках? Если не ошибаюсь, 0,5% с суммы перевода. Зато за наличные брали очень высокий процент (до 30%), наличные получить было очень трудно. Коммерческие банки занимались только проводками, а расчетно-кассовое обслуживание исполнялось в системе Госбанка. Естественно, государственные служащие относились к коммерческим банкирам зачастую предвзято, и я видел, как Мосин часто ездил в МОУ решать всевозможные вопросы.

Первые банкиры очень много работали по совершенствованию своей квалификации. Это же было новое дело, никто ничего не знал и не умел, никто ничего не понимал. Консультировались у служащих Госбанка. Нормативов не было, инструкций не было — полный вакуум. Они были первопроходцами...

Я с интересом наблюдал за работой Мосина — ведь он такой же, как и я, разве что на пару лет постарше! Правда, позже Мосин этот банк «Легис» оставил, и они вместе со своим другом Виталием Малкиным открыли банк «Российский кредит». Мосин стал первым председателем его управления. Туда перевели и наши счета, и наш НТТМ даже стал одним из учредителей «Российского кредита» — у меня было, по-моему, 10 процентов в начальном капитале.

А мысль открыть собственный банк периодически приходила в голову. Прошел еще год. Наше предприятие очень хорошо развивалось, мы выполняли большие заказы для Министерства транспортного строительства. И в результате этой работы с Главным вычислительным центром МТС мы получили там помещение, сначала 10 кв. м, потом 102 кв. м. Я часто встречался с начальником Центра, стали сотрудничать, учредили малое предприятие, где я стал директором. Начальника звали Шишов Юрий Николаевич. Очень хороший был человек, добрый, порядочный. Я ему как-то и предложил: «Юрий Николаевич, а давайте свой банк откроем!» Он меня спрашивает: «А ты разве что-нибудь понимаешь в банках?» Я ему уверенно так: «У меня Мосин друг, пойду к нему — все покажет и расскажет. Ничего там сложного нет — папки картонные с делами клиентов лежат в ящиках, больше ничего не потребуется...» Тогда еще не было даже машинок для пересчета купюр и компьютерных банковских программ, все делалось вручную.

Надо сказать, что Шишов мне очень доверял, я его никогда не подводил. Но где брать деньги? Максимальный учредительный капитал, 5 млн рублей, мы не потянем, а 500 тыс., необходимые для учреждения коммерческого банка для обслуживания малых предприятий, — это уже было нам под силу. И мы учредили банк. Было это 20 мая 1991 года. Имя банку дали с ориентировкой на обслуживание малого бизнеса — Банк содействия предпринимательству, сокращенно Содбизнесбанк. А лицензию получили 12 ноября. Вела наше дело в ЦБ на Житной, 12 Агния Васильевна — очень приятная пожилая женщина, она сейчас на пенсии. Все лето ходили с бумагами. Учредителями выступило несколько компаний, в том числе и наши. Потом в состав учредителей вошла и сама корпорация «Трансстрой» — тогда так называлось Министерство транспортного строительства. Корпорация в лице Ю. Н. Шишова дала нам помещение — очень маленькое, 69 кв. м, три комнаты, две из которых проходные. Там раньше хранилась бумага, запчасти для компьютеров, детали ЭВМ. В таких условиях мы и начали работать. Теперь в этих комнатах у нас располагается касса пересчета.

При регистрации банка было две проблемы. Первая — с регистрацией адреса. Пришлось первый раз в жизни идти в райисполком. Помню, часа 2–3 беседовал с председателем Краснопресненского исполкома Кнышевым, чай пили, я ему все рассказывал, убеждал. В конце концов бумаги он мне подписал. Вторая проблема была с профессиональными кадрами — кто возглавит банк? Это тоже решилось как-то вдруг.

У нас было несколько компаний, и для одной фирмы мы никак не могли открыть счет. Сейчас это кажется смешным, но нам просто не хотели открывать счет в государственном банке. Они тогда просто не понимали, что новый клиент — это деньги, обороты, это доход. Все ждали крупных клиентов. Что и сказалось: я считаю, кто из банков тогда с готовностью открывал счета пусть небольшим фирмам, тот и сейчас нормально себя чувствует. И мы открыли счет этой фирмы в Сокольническом отделении

И. Е. Захаров

Сбербанка. Сбербанк тогда только начинал работу с корпоративными клиентами, а на территории Сокольнического района находился наш ГВЦ МТС. Начальником отдела обслуживания юридических лиц в Сбербанке был Сергей Тихонов. В процессе общения с ним я рассказал, что хочу свой банк учредить, что знаю, как это сделать, да только с кадрами туго. Он выслушал меня и заявил, что тоже хочет поработать в коммерческом банке и готов работать вместе.

И тогда-то мы объединились и стали готовить документы. Я председателем записался, он — главным бухгалтером, а Шишов возглавил совет банка. Это был нормальный деловой альянс, не связанный никакими родственными узами. Союз единомышленников, объединившихся для конкретной цели.

Когда меня на первом собрании участников назначали председателем, случилась еще одна непредвиденная преграда. Дело в том, что по требованиям Госбанка руководитель коммерческого банка должен был иметь не менее чем трехлетний стаж работы в финансовых структурах Госбанка. Это было практически невыполнимое условие и противоречивое. Странная логика: если тебя оттуда выгнали — значит, ты плохой работник; а если у тебя там карьера сложилась — зачем тебе из Госбанка уходить в коммерческий банк? В общем, сначала мне отказали. И мы прямо втроем пошли, к очень авторитетному и уважаемому человеку — Анатолию Васильевичу Десятниченко. Он был тогда первым замом К. Б. Шора. Точнее, единственным — это сейчас у Шора много замов. Мы с ним долго беседовали. Посмотрев на меня и на Тихонова, послушав нас, Анатолий Васильевич принял решение допустить нас до управления коммерческим банком и — рождение нашего банка состоялось. 12 ноября 1991 года наша банковская лицензия была подписана.

Это был очень маленький банк. Касса банка имела самый примитивный вид. Тогда и требования к кассам были минимальными. Штат состоял из трех сотрудников. Из этих людей в банке сейчас работает только Татьяна Полтавец, она доросла до заместителя главного бухгалтера. Остальных раскидала судьба.

Банк начал работать 12 января 1992 года. Сначала было очень тяжело, доходы были очень маленькие и складывались буквально копейка к копейке. Даже когда банк отмечал свою первую годовщину, платили за это мероприятие учредители, в банке не было такого количества доходов, чтобы оплатить небольшой банкетный зал в гостинице «Космос». Доходы появились потом. Учредители дали банку жизнь, вложили в него деньги, создали условия для развития — в дальнейшем все это оправдалось.

Кто был первым клиентом? Одним из первых заемщиков был некто Музанов — он торговал батарейками. Это был этакий Гулливер ростом 2,06 метра. Я помню, что он взял у нас первый кредит. Кредит мы выдали на месяц в сумме 300 тыс. рублей. Сейчас это что-то около 600 долларов. Музанов купил батарейки, продал — и вернул нам кредит. зарабо-

тал банк процентов 30–40. Мы тогда даже не представляли, как нужно работать, что такое залог. Хотя часть батареек держали у себя в банке. Другие клиенты мне как-то не запомнились, их сразу стало много. Их не смущало даже, что у нас вывески нет, что территория не наша и что нужно подниматься на 2-й этаж. К концу первого года у нас уже было 500 клиентов на обслуживании. Клиенты были такие же, как и мы вчерашние: они только-только начинали свой бизнес, без денег, без собственности, без знаний. Но мы уже понимали: главное — не дать кредит, а получить деньги обратно. Многие банки и разорялись тогда именно потому, что не понимали: главное — получить обратно. И кредиты брали чаще через знакомых — нередко за услуги, за подарки и другое. И не потому, что все везде было «схвачено». Люди просто не понимали, как надо работать. Это сейчас никто ничего не боится, все знают свои права, изучают законы, тогда многое было по-другому.

Весь 1992 год прошел в работе с клиентами, в борьбе за капитал.

В 1993 году начался подъем.