

О себе, взглядах на жизнь и бизнес рассказывает председатель правления банка «Северная казна» Андрей Волчик

БАНКИР ЭПОХИ ПЕРЕМЕН

— Андрей Валерьевич, как состоялся выбор профессии?

— В 9 или 10 классе, сейчас уже и не помню точно, мы проходили такой предмет — обществоведение. Этакую смесь философии, социологии и политэкономии, а по большому счету — не более чем введение в расширенный курс теории общественных отношений Маркса-Энгельса. Но вот сам предмет этой науки — законы и силы, движущие массами людей — оказался для меня безумно интересным и увлекательным. После окончания школы мне захотелось более подробно изучить эти «движущие силы», но меня интересовала еще и материальная сторона жизни общества, так что я выбрал для себя то направление, которое называли тогда «политической экономией», и поступил в 1988 году в Уральский госуниверситет.

— Вы хотели стать партийным функционером?

— Если бы это было так, я пошел бы на истфак, на отделение истории партии. Мне кажется, для человека в 17 лет главное — веселая студенческая жизнь, и нет особой разницы, что изучать. Мне ближе всего была политэкономия, и прикладного применения своим будущим знаниям я не собирался искать. Образно говоря, филателисту, по большому счету, не важна стоимость коллекции марок — он просто получает удовольствие. В то время меня вполне устраивала перспектива стать вузовским преподавателем экономических дисциплин. Помню, на третьем курсе я даже подрабатывал, проводя внеклассные занятия в одной из школ — давал ребятам какие-то азы экономики, проводил игры наподобие «Монополии». Сейчас понимаю, что подход был весьма дилетантским, но было весело.

— Что еще включала в себя веселая студенческая жизнь?

— Начало 90-х — время брожения в умах. Головы моих друзей, да и мою тоже, тогда занимали не только собственные мысли, но и те, что черпались из «Огонька» и прочих перестроечных изданий. Сейчас на студенческих вечеринках говорят о музыке, девушках, бильярде — у нас же, как бы смешно это ни звучало, очень часто праздники сопровождались философскими диспутами, обсуждениями исторического пути страны — ругали партийную верхушку и восхищались диссидентами. Тогда мы смеялись над идеями, многие из которых я сейчас разделяю.

— Какими?

— Ну, например, теорию Маркса, которую заставляли учить четыре года, мы воспринимали как элемент идеологии. Сейчас я уверен, что это вполне работоспособное экономическое учение. Смеялись над теми, кто говорил, что демократические преобразования могут скорее ослабить, развалить страну, чем освободить ее. Теперь я понимаю, что за минимальные гражданские свободы, которые мы получили, пришлось заплатить слишком высокую цену.

— Вы о приватизации?

— Мне кажется, что нельзя было так быстро отдавать крупные отрасли экономики в частные руки. Сперва нужно было развить небольшие компании, сформировать круг квалифицированных собственников, а потом небольшими пакетами продавать им акции промпредприятий. Сразу оговорюсь: мне очень сложно все это оценивать и я не хотел бы в своих рассуждениях дойти до тех лозунгов, которые обычно звучат на митингах.

Обучение в университете в то время соответствовало духу юнос-

ти, когда хочется чего-то нового, внутри человека происходят бурные изменения, а мир вокруг оказывается втянут в то же движение. И происходила удивительная интеллектуальная тренировка в этой постоянно меняющейся среде — ведь это было время, когда учебные программы пересматривались чуть ли не каждый семестр!

При этом жесткой необходимости извлечь из этого процесса прямую выгоду не было — экономическая ситуация позволяла хоть как-то существовать на стипендию. Но уже к концу обучения стало ясно, что, получив диплом, надо будет искать работу — и, скорее всего, в коммерческой структуре. Тогда, в 1993 году, много студентов работало в банке «Северная казна», и друзья по общежитию подсказали, что есть вакансии. Я пошел на собеседование и прошел его.

— В 1994 г. еще можно было успеть к разделу собственности. Почему вы пошли работать в банк, который создавался с нуля?

— Я не тот человек, который стремится что-то урвать или жалеем, что не успел этого сделать. В «Северную казну» я пришел по совету Ирины Шаховой, моей хорошей знакомой (сейчас она заместитель главного бухгалтера банка), на вакансию аналитика кредитного отдела. Потом узнал, что был 30-м по счету сотрудником, принятым на работу в этот банк. Если бы было другое предложение — пошел бы, скажем, на завод или в коммерцию.

Стоит сказать, что в «Северной казне» мне сразу понравилось. Отцы-основатели — Владимир Фролов и Павел Чернавин, в прошлом вузовские работники — привнесли в банк атмосферу научного учреждения. Сотрудники свободно обменивались мнениями, не было избыточного жесткого регламента и иерархии.

— Как вы тогда представляли себе карьеру в «Северной казне»?

— Тогда я мечтал заработать на квартиру, через полтора года банк предоставил мне кредит на ее покупку. При забеге на длинные дистанции немногие задумываются над тактикой. В то время меня хватало только на то, чтобы «следить за дыханием» и трезво оценивать свои силы.

— Какова была ваша первая банковская работа?

— Мягко говоря, довольно специфической — я начал свою карьеру в кредитном отделе, но работал не столько с клиентами, сколько принимал участие в разработке компьютерной программы. Она должна была делать экспресс-анализ финансового положения предприятия на основании бухгалтерского баланса. Для непосвященного это звучит скучно, но на самом деле задача оказалась интереснейшей! И пусть в итоге стало ясно, что только этих данных для полноценного анализа кредитной ситуации недостаточно, но в любом случае мы получили опыт и знание в самом процессе.

— В то время большинство компаний предпочитали работать «в черную». Сомневаюсь, что вам удалось написать столь универсальную программу оценки.

— Информацию приходилось действительно добывать и только догадываться, как обстоят дела на самом деле. Тогда деньги нужны были всем — клиенты бегали по банкам: «Поверьте, у нас хороший бизнес, главное, дайте кредит, а отчетность сделаем, какую скажете». Однако при составлении кредитного рейтинга все, что оставалось в рамках «черной отчетности», мы не принимали

во внимание. Процент отказов был весьма высок. Сейчас уже можно говорить, что некоторые компании в те времена можно было прокредитовать. Сегодня мы отказываем реже: предприниматели реально оценивают свои возможности, а неуверенные просто не обращаются в банк.

— Чем занялись после разработки компьютерной программы?

— Затем я работал кредитным инспектором — готовил информацию для кредитного комитета на основании заявки предприятия. Каждый из специалистов кредитного отдела накапливал уникальный опыт: такие-то типы бизнеса менее, а такие-то более рискованны; этот бизнес больше ориентирован на безналичный оборот, и он привлекательнее, чем другой, ориентированный на наличные деньги и так далее, и так далее...

Сейчас могу с уверенностью сказать, что этот опыт оказался одной из тех причин, что позволили руководству банка ставить передо мной все более сложные и ответственные задачи. Ну, а еще одной причиной явилось то, что в «Северной казне» никогда не боялись работать с молодыми сотрудниками.

— У «Северной казны» большая линейка кредитных продуктов. Какие были созданы с вашим участием?

— Если говорить предметно, то никакие. Моей задачей было их правильно разместить и избежать невозврата. В 1996 г. мы запустили программу кредитования малого бизнеса. Ее мы проводили совместно с инвестиционным фондом «США — Россия» (TURSIF) — это и была моя первая самостоятельная работа. Американцы собирались размещать на Урале кредиты сроком до двух лет под 16–18% годовых и рассматривали варианты партнерства с местными банками.

— И вы сделали так, что они выбрали «Северную казну».

— Может быть. Я подготовил отчет о деятельности банка, рассказал о его планах. Видимо, мы тогда уже производили впечатление динамичного, достаточно «дерзкого» кредитного учреждения: будучи в Свердловской области восьмым-девятым банком по величине, мы заявляли, что через 10 лет будем первыми. Стоит отметить, что «Северной казне» это сотрудничество было интересно, поскольку тогда кредиты в валюте выдавали под 25–26% годовых, а столь продолжительные сроки прежде даже не обсуждались. За два года в рамках этого проекта мы разместили около 1,8 млн. долларов, притом что активы «Северной казны» тогда составляли 700 млн. руб.

— А в чем был интерес фонда?

— По моим данным, они размещали средства Конгресса США, то есть деньги налогоплательщиков: наши американские партнеры получали 50% дохода и несли 50% рисков. В штатах 9% — нормальная ставка кредитования промышленных предприятий, но там их сложно разместить: рынок очень конкурентен. А на Урале — полная свобода. Разумеется, была и социальная миссия — сформировать стабильный средний класс в России, во всяком случае, они ее декларировали.

Например, американцы предъявляли жесткие требования по предоставлению клиентом информации. Чтобы утвердить заявку в фонде, заемщик должен был написать бизнес-план по западным стандартам (тогда это было в новинку, сейчас — подобная процедура опи-



сана в любом учебнике), спрогнозировать финансовые потоки, исходя из реального движения денежных средств и т.д. Тогда я уже работал начальником отдела кредитования малого бизнеса.

Порой мне приходилось выступать в роли не только строгого банкира, но и неформального тренера: «Иван Иванович, если вы хотите получить американские деньги, нужно подготовить документы соответствующего уровня». — «Так я же не умею!» — «Давайте поучимся». К тому же, после выдачи кредита требовалось вести мониторинг финансового положения заемщика, и ориентироваться надо было не только на залоговое обеспечение или обороты по расчетным счетам. Я беседовал с предпринимателями, как говорится, «о бизнесе». К примеру: «В прошлом месяце такие-то компании у вас числились в дебиторах, такие-то — в кредиторах, на складе было столько-то продукции. Сейчас этого нет — объясните, почему?»

— Насколько я понимаю, затее с фондом «США—Россия» пришел конец в августе 1998 г.?

— Для многих наших клиентов возросший в четыре раза долг перед «Северной казной» оказался неподъемным. Кстати, параллельно мы давали населению кредиты на покупку автомобилей. Но банк предвидел дефолт, поэтому с мая 1998 г. практически свернул потребительское кредитование. С малым предпринимательством этого сделать не удалось: большинство средств выдали в 1996–1997 гг. Последовала серия сложных переговоров: где-то мы шли на рест-

руктуризацию долга до трех-четырех лет, где-то удалось договориться о своевременном погашении. Впрочем, «Северная казна» тогда взяла 100% риска невозврата и выкупила все долги предприятий перед фондом «США—Россия». Американская сторона не потеряла ни цента, нам же пришлось возвращать эти деньги до 2001 г.

— Считается, что в те времена главное было — удержать деньги вкладчиков, размещенные в кредитном портфеле. Вам приходилось уговаривать их не расторгать договор досрочно?

— Да, беседовал, объяснял. Давал честное слово — вот, мол, наш кредитный портфель, в него входят устойчивые, платежеспособные предприятия. Они обязательно рассчитаются, и с вашими деньгами все будет в порядке. Впрочем, эту чашу мне не пришлось испить до дна. Тогда, уже поработав руководителем дополнительного офиса «Северной казны», я возглавил филиал банка в Каменске-Уральском.

Продолжение следует.

Банк «Северная казна». Пр. Ленина, 90.

Режим работы: без выходных и перерывов, пн–пт: 9.00–20.00; сб: 10.00–18.00; вс: 10.00–16.00.

Телефон круглосуточной справочной службы 8-800-2000-590 (звонок по России бесплатный).

www.kazna.ru

Ген. лицензия ЦБ РФ № 2083.