

Владимир Павлович
Грошев

Первый осязаемый глоток свободы

Осень 1988 года. Время подъема кооперативного движения и НТТМ — научно-технического творчества молодежи. Первый осязаемый глоток свободы. Юноши и девушки наконец-то получили возможность применить свои способности и получить за это достойное вознаграждение. Особенно расцвели МЖК — молодежные жилищные кооперативы. Молодые люди, желающие побыстрее въехать в собственные квартиры, объединялись, получали льготное финансирование и независимо от государственных организаций строили себе дома. Одним из самых известных стал Сабуровский кооператив. Тут строили себе жилье люди, связанные с банковской системой, научно-техническим творчеством, люди, я бы сказал, интеллектуального направления.

В этот же период началась банковская реформа. Она была принята под давлением международных организаций, которые дали довольно большие кредиты правительству Горбачева и Рыжкова. Появилась возможность учреждать коммерческие банки.

Это событие, как выяснилось позже, стало настоящей революцией для нашей экономики. Не исключено, что именно тот момент следует считать поворотом, когда огромная страна, семьдесят лет строившая эфемерное общество всеобщего равенства и благоденствия, наконец, развернулась лицом к реальной жизни и рыночной экономике.

Это было время больших дел и еще больших ожиданий. Тут объединились энергия и интеллектуальный потенциал энергичных людей, уже попробовавших себя в коммерческой деятельности, прежде всего в различных кооперативах, с новыми возможностями, которые открыло государство.

Очень удачно и эффективно, на мой взгляд, это объединение получилось в Плехановском институте, где я в то время работал ректором. Плехановка в то время бурлила — в ней было более двадцати кооперативов и несколько научных образований хозрасчетного типа. Все, что возникало в то время нового в экономике, проходило проверку в главном экономическом вузе страны. В 1988 году у нас стал действовать Центр подготовки менеджеров, созданный совместно с Л. И. Абалкиным и С. Н. Федоровым. Стажировки проходили в разных странах, но в основном в Герма-

В. П. Грошев

нии. Через него прошло много ныне известных людей. Там в частности проходили обучение молодые сотрудники «Инкомбанка». Теперь это Межотраслевой институт повышения квалификации.

Одновременно мы понимали, что нам не хватает только собственного коммерческого банка. Началась работа над его созданием. Мы встречались со



В. П. Грошев

1963–1967

Старший преподаватель кафедры политэкономии Томского политехнического института

1973–1977

Главный редактор журнала «Студенческий меридиан»

1977–1980

Заведующий отделом агитации и пропаганды ЦК ВЛКСМ

1980–1987

Заместитель руководителя кафедры экономики и организации производства Академии общественных наук, ответственный сотрудник аппарата ЦК КПСС по науке и высшему образованию.

1987–1990

Ректор Московского института народного хозяйства им. Плеханова (МИНХ)

многими группами инициативных людей. В частности приходили Ходарковский, Фридман, Лебедев и др., занявшие впоследствии нишу так называемых олигархов.

Тогда появилась группа Владимира Виноградова, которая строила кооператив Сабурово. Владимир, между прочим, учился в Плехановской академии заочно в аспирантуре — на кафедре «Финансы и кредит», у профессора Корнеевой. Он к тому времени успел походить по многим инстанциям со своей идеей коммерческого банка, и, наконец, пришел ко мне как к ректору. Он знал, что мы тоже работаем над созданием банка и предложил объединить усилия. Мы это предложение одобрили, определили учредителей и приступили к формированию бумаг.

Но еще раньше я пригласил его на традиционные «посиделки», организуемые Л. И. Абалкиным. Проводились они с 1984 года. В этом клубе собирались аспиранты, знакомые Леонида Ивановича и обсуждали наиболее животрепещущие вопросы экономики. Виноградов был до создания банка на них дважды.

Первой среди учредителей была, конечно, Плехановская академия. Вторым, и самым крупным акционером, стало Московское правительство (в то время Мосгорисполком), прежде всего, управление по науке и технике, выросшее на взлете научно-технического творчества, имевшее свободные деньги и полагающее, что наш банк будет серьезно заниматься внедрением научно-технических достижений, а Москва станет одним из главных потребителей этой продукции. Третий крупный учредитель — общество «Знание». Оно к тому времени накопило достаточные ресурсы и, освобожденное от партийной опеки, обладало свободой выбора. Присоединилось и довольно много других структур, которые влились, прежде всего, обладателями интеллектуального капитала. «Литературная газета», в то время один из ярких лидеров отечественной журналистики, Литературный фонд, объединявший писателей. За подбор и привлечение акционеров, конечно, в основном отвечал я, имеющий значительно больше опыта и связей.

Таким образом, учредителями банка стали ученые, экономисты и финансисты, прогрессивные чиновники, твор-

1988–1998

Председатель Совета
(Председатель наблюдатель-
ного совета) Инкомбанка,
президент Академии
менеджмента и рынка

ческая интеллигенция, одним словом, интеллектуальная элита нашего общества.

Оформление мы прошли довольно быстро. Однако были и такие, кто организовался раньше нас. Мы были 22-ми, такой мы получили регистрационный номер.

Когда мы зарегистрировались, встал обычный вопрос, кто даст деньги первым. Все бумаги подписаны. Сидим, друг на друга смотрим. Деньги есть, но как их отдать?! Ведь такой огромный риск! Пойдут ли дела, заработает ли механизм? Может и так случиться, что эти первые, трудно заработанные деньги, ты никогда не увидишь! Кому-то предстояло сделать первый шаг. Пришлось принимать волевое решение. Я приказал своей плехановской бухгалтерии перечислить первый взнос.

Около миллиона рублей самостоятельно заработанных денег мы тогда имели. Часть этих средств мы отдали на создание банка, часть на создание первой бизнес-школы, которую мы учредили совместно с советско-итальянским предприятием «Мирбис». Решение это доставило мне массу неприятностей, я получил выговор, грозили даже исключением из партии, снятием с поста ректора, но это было потом, после разборок комиссии партконтроля.

В нужный момент взнос Плехановки послужил катализатором, все начали сдавать деньги, решающий шаг был сделан.

Москва настояла, чтобы было московское название, общество «Знание» — на том, чтобы и они там как-то виделись. Пришлось пойти навстречу крупнейшим учредителям. Банк получил имя Мосинкомбанк-Интерзнание.

Главное управление по науке и технике быстро вышло из наших акционеров. Моим заместителем в Совет банка был заместитель руководителя Управления М. В. Климович. ГУНТ слишком агрессивно желал, чтобы «Инкомбанк» стал их карманным банком и финансировал в основном московские программы Управления. В наши расчеты региональный подход не входил, что и породило конфликт. Они быстро потеряли интерес.

Был сформирован Совет банка, так он тогда назывался. Виноградов стал председателем правления банка, я — председателем Совета. С тех пор эти две ключевые позиции не менялись, менялись только названия. Позже я стал председателем наблюдательного совета, Виноградов — президент банка.

Первые настоящие трудности для нас начались довольно скоро. Они были связаны с разделением власти между СССР и Россией. Противоборство Верховных Советов СССР и РСФСР привело к тому, что законодатели России стали давать огромные льготы всем, кто становился под их знамена. Подобное предложение получил от Хасбулатова и наш банк. Был, правда, некий пункт. Вы, мол, будете ведущим банком России, только ни Виноградова, ни Грошева нам не надо. Мы своих людей поставим в ру-

ководство. Гостеприимное такое предложение — соглашайтесь или мы вас затопчем!

Надо признать, что накат был мощный. Попытки придержать, а то и развалить банк, строились на том, что нас лишали государственной поддержки. Конечно, мы от этого страдали. Тогда и произошел в банке первый раскол. Часть наших менеджеров, очень способных людей, во главе с Володей Охлопковым, ушли к Хасбулатову и создали банк «Деловая Россия».

Примерно два года продолжалось это противостояние. Вскоре банк «Деловая Россия» перестал существовать. Инкомбанк же в результате этих напастей научился жить без прямой государственной поддержки за счет собственных ресурсов и профессиональной работы, чем застраховал себя от многих неприятностей в будущем.

Инкомбанк создавали интеллектуалы. В своих мечтах они видели банк, строящий бизнес на поддержке и продвижении прорывных идей в науке, технике, экономике, культуре, которые с поразительной щедростью порождает могучий российский интеллект — самое неисчерпаемое и самое пока что невостребованное национальное богатство. Мы искренне хотели эту ситуацию исправить, но жизнь показала, что вложения в инновации — это, на языке финансистов, очень длинные деньги, отдачу они смогут принести только через годы. Такое кредитование было для банка равносильно самоубийству, мы бы просто очень быстро проели бы уставные деньги без всякой надежды дожить до прибыли.

Очень не просто было опуститься с заоблачных высот мечты к суровой прозе упорного и совсем не романтического труда по добыванию денег. Это была другая жизнь, иная философия, выражением которой стал девиз «Деньги — вот истинные ценности». Этот лозунг был в какой-то мере вызовом общественному мнению, но нам хотелось, чтобы пренебрежительное «коммунистическое» отношение к деньгам, как к чему-то временному, как к подлой материи, о которой по-настоящему и говорить-то стыдно, было разрушено. При этом мы, конечно, понимали, что деньги — это, прежде всего инструмент для того, чтобы сохранить и развить основополагающие научные, культурные и духовные ценности, созданные нашим обществом, инструмент, но не один из многих, а самый важный, без которого никаких проблем не решить.

Жили мы тогда весьма скромно. Серьезные финансовые документы писались на кухне — так было. Первая наша площадка была в Сабурово, в том самом знаменитом МЖК. Там строился детский сад, но по каким-то причинам он не был принят в эксплуатацию, и в этом здании на втором этаже банк снимал несколько комнат, там потом располагался наш филиал Сабурово.

Этапным моментом в жизни банка стал период, когда мы решились начать работу с валютой.

Для того чтобы профессионально работать с валютой, нужны специалисты. Никакая самодеятельность тут невозможна. Это мы поняли очень

быстро. И тогда мы переманили к себе из Внешэкономбанка группу специалистов. В то время даже опытные банковские работники не умели работать с валютой. Они, по правде говоря, как и все мы в то время не всегда могли отличить доллары и марки от франков и гульденов. Выход на работу с валютой я считаю одним из самых важных шагов в истории банка. Это была грань, перейдя которую, мы стали другими, получили возможность по настоящему работать и жить.

Нам удалось уговорить перейти к нам на работу Розу Маркову — крупнейшего специалиста из Внешэкономбанка. Когда она перешла к нам, за ней потянулись и ее сотрудники и клиенты, ведь тогда мало кто мог правильно оформить великое множество бумаг и документов, связанных с валютными операциями. Тем более что все такие операции продолжал контролировать Внешэкономбанк. То, что Роза Маркова знала все требования Внешэкономбанка, там знали ее, снимало тяжелейшие проблемы согласования, которые могли затянуть любую валютную операцию на недели и месяцы. У нее существовали прямые отношения, вес, и наши вопросы решались достаточно быстро.

Постепенно мы сумели убедить присоединиться к нам в качестве учредителей крупные предприятия военно-промышленного комплекса. В частности в 1990 или 1991 году нашим акционером стал Горьковский авиационный завод (преобразованный в 1994 году в Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»), известный во всем мире как производитель истребителей семейства МиГ. У них первых мы взяли валютные ресурсы — 5 миллионов долларов. Со своей стороны мы помогали заслуженному заводу в начале малыми, а потом и большими кредитами. Как ни парадоксально, они в тот момент становились никому уже не нужны. Помогли мы приобрести заводу и оздоровительное заведение а Карловых Варах.

Конечно, всегда учитывались интересы так называемых «красных директоров». Хотя напрямую деньги мы не платили, но руководители крупнейших предприятий входили в наблюдательный совет банка. Члены, которого с самого начала его существования получали вознаграждение, зависящее от величины вложенного капитала.

Еще одна важная позиция. Мы стали обучать людей. В стране было очень мало специалистов, понимавших банковскую систему, даже нашу, не говоря уже о международном уровне. А нам были нужны специалисты международного класса. На это мы никогда денег не жалели, как ни трудно они доставались. Только через «Мирбис» мы прогнали несколько «инкомбанковских» групп в западных банках.

Так как мы выросли, набирались сил, двигаясь вперед шаг за шагом, то каждый этап требовал свежих идей, новых подходов. Мы тратили деньги на обучение персонала, освоение современных банковских технологий и продуктов. Когда в декабре 1991 года настали трудные времена, и Россия погрузилась во мрак депрессии, мы начали строить современный расчетный центр. Мы создали крупнейшую в России сеть банков-

В. П. Грошев

корреспондентов, разветвленную структуру филиалов и отделений во всех крупных экономических регионах Федерации, Странах СНГ и за рубежом. И это была уже совершенно иная жизнь, иная философия.

Все 10 лет своего существования Инкомбанк не отступал от цивилизованных действий современных форм управления. Решения принимались коллегиально. Как Председатель наблюдательного совета я считаю, это было одним из главных наших достижений. Коллегиальность вовсе не означает гарантированного единодушия. Не раз случались такие ситуации, когда интересы отдельного акционера оказывались в непримиримом противоречии с банковскими планами или интересами других клиентов. В этих случаях никогда не возникало ничего похожего на кулуарные игры и интриги. Решения принимались открыто, большинством голосов и в интересах большинства, а значит в интересах дела. Понимаю, что каждый оценивает течение событий по-своему, но для меня отчетливо видны несколько этапов нашего развития.

На первом банк просто формировался как структура. Тут была одна простая задача — выжить.

На втором возникли первые предпосылки развития универсального банка. Третий — это когда мы начали формироваться как банк национальный, российский, и создали обширную сеть филиалов во многих городах России.

На четвертом банк приступил к инвестиционной работе нового качества с учетом международного фондирования крупных проектов. На последнем этапе банк превратился в международную финансовую структуру, по функциям весьма напоминающую Deutsche Bank в Германии. Конечно, границы наших возможностей были значительно скромнее, но направление именно такое. Мы становились банком, помогающим Правительству решать государственные задачи.

Как бы там ни было, мы сумели построить финансовую структуру, на которой держались определенные отрасли отечественной экономики, и, значит, были системообразующим банком, работающим не только внутри России и странах СНГ, но и в дальнем зарубежье. Виноградов и первые руководители банка были талантливыми руководителями, но ближе к концу стала проявляться тенденция, существовавшая у многих олигархов - явная переоценка своих возможностей.

С руководством Центрального банка у Инкомбанка практически всегда были плохие отношения. Не говоря уже о многом другом, Владимир Викторович возглавил Московский союз банков. Не только Инкомбанк, так же агрессивно вели себя и банк «МЕНАТЕП» и Мосбизнесбанк и некоторые другие банки. Все они с похожей судьбой.

Одновременно с этим мы всегда старались держаться от любой власти подальше.

Уже перед закрытием Инкомбанку удалось успешно провести шестую и седьмую эмиссии, значительно увеличить уставный капитал, расширить круг акционеров. Завершалась масштабная работа по восьмой и де-

вятой эмиссиям. В результате этой работы в число акционеров вошли Международный банк реконструкции и развития и ведущий энергетический концерн России «Газпром». К сожалению это было сделано с конкретной неблагоприятной целью — не возвращать банку предоставленные концерну и его «дочкам» средства.

Восточные философы утверждают: человек от рождения до смерти переживает несколько разных жизней. На мой взгляд, это не в меньшей мере относится к финансовым структурам.