

Владимир Викторович  
**Виноградов**

## Нас захватила жажда перемен

В 1979 году я с отличием окончил Московский авиационный институт (МАИ), получил специальность инженера-механика по космической энергетике, занимался перспективной темой «Ионные двигатели и атомные космические реакторы на низколетающих спутниках». Даже успел во время учебы получить авторское свидетельство.

Одновременно меня очень привлекала экономика. Я собирался бросить учебу в МАИ и поступать на экономический факультет МГУ, а учась на 4-м курсе, даже сдал документы во Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Остановила ответственность перед семьей. Я был на тот момент уже женат. Отец мой умер рано, когда я учился в 10-м классе. В Уфе, где я родился, остались мать и младшая сестра. У жены семья тоже была небогатая, так что помогать нам было некому. Желание раз и навсегда решить проблему с нехваткой денег во многом и подвигло меня в дальнейшем стать банкиром. Слишком были свежи воспоминания о том, как перед стипендией у меня нередко оставалось всего 15 копеек. Тогда спасало студенческое братство — вечером в общежитии всегда покормят кашей или жареной картошкой. Труднее было утром — есть иногда совсем было нечего.

Но не только желание стать финансово независимым двигало мной. Самое главное, наступало романтическое время, молодежь захватывала, как тогда говорили, жажда перемен. Не обошла она и меня. Очень хотелось внести свой вклад в улучшение нашей жизни! Желание было искренним, как бы это пафосно ни звучало.

В институте я не гнушался общественной работы — был заместителем председателя студсовета общежития по идеологии. Тогда же произошли первые важные встречи. В частности, я познакомился с Львом Вайнбергом, будущим руководителем Ассоциации совместных предприятий, международных объединений и организаций. Тогда в институте он был старшим преподавателем на кафедре теплопередачи. Позже Лев Иосифович станет председателем совета директоров АКБ «Технобанк», членом наблюдательного совета Ассоциации коммерческих банков и Инкомбанка.

## В. В. Виноградов



### В. В. Виноградов

#### 1979–1985

Мастер, заместитель начальника цеха, инженер-конструктор производственного объединения «Атоммаш» в г. Волгодонске (Ростовская область)

#### 1983–1985

Секретарь комитета ВЛКСМ объединения «Атоммаш»

#### 1985–1986

Студент очной аспирантуры ЦНИИТМАШа

#### 1986–1988

Экономист Стройбанка (Промстройбанка) СССР, старший экономист, главный экономист управления финансирования машиностроения Промстройбанка СССР

#### 1988–1993

Председатель правления Московского инновационного коммерческого банка (Инкомбанка)

Однако социальная активность чуть было меня не погубила. Однажды я и два моих товарища выступили против приема в КПСС сына ставропольского руководителя Мураховского<sup>1</sup>. Один из моих «подельников» — Юрий Алимбекович Токаев (потом он стал первым заместителем главы администрации Ивановской области, возглавлял ивановский машино-

строительный завод по производству экскаваторов «Кранэкс»), второй товарищ Сергей Николаевич Толмачев. После этого выступления последовали «репрессии». Меня распределили на Семипалатинский ядерный полигон, Толмачева — в аналогичный объект в Арзамас, Токаева же решили отправить в армию. К счастью, обошлось, я оказался на производственном объединении «Атоммаш» в г. Волгодонске (Ростовская область), куда первыми уже приехали работать Токаев и Толмачев!

В Волгодонске я свою принципиальность не оставил. Много и откровенно разговаривал с молодежью. Время-то было предперестроечное. В результате на меня стали «стучать». В обкоме комсомола при решении вопроса о направлении меня на учебу в Академию Внешторга мне показали целую папку, посвященную мне. Тем не менее с поста секретаря комсомольской организации меня не снимали — дело неблагодарное, платили немного, а рабочий день, включая выходные, ненормированный. Кстати, я там способствовал исключению из комсомола и привлечению к уголовной ответственности Владимира Сипачева (позднее — президента банка «Аэрофлот»). Он тоже работал в Волгодонске, и я его назначил руководителем комсомольской стройки жилого дома (местный прообраз МЖК). Через некоторое время на его личном «Запорожце» появился фордовский двигатель, снятый с мусороуборочных машин, работающих на «Атоммаше». Потом у Владимира появился новый «Москвич». Я понял, что Сипачев начинает зарываться и это плохо закончится. На него обратило внимание ОБХСС, я не возражал против наказания. В результате коллеге дали три года условно, часть из них он добровольно отработал в Ростовской области главным инженером в тюрьме.

Владимир в дальнейшем не держал на меня зла и даже вместе с женой и сыном Григорием жил целый год в на-

<sup>1</sup> В. С. Мураховский с 1974 года — секретарь Ставропольского крайкома, с 1975 года — первый секретарь Карачаево-Черкесского обкома. После отъезда М. С. Горбачева в Москву в 1978 году — первый секретарь Ставропольского крайкома. В 1985 году Горбачев делает земляка первым заместителем председателя Совета министров СССР — председателем Госагропрома СССР. — *Прим. авт.-сост.*

**1993–1998**

Президент акционерного банка «Инкомбанк»

**1999–2001**

Президент, генеральный директор ООО «С.А. Лизинг»

**2002 — наст. время**

Президент  
Инвестиционной компании

шей квартире в Ясеневе. Потом я его свел с ребятами из банка «Аэрофлот».

Мои старые «прегрешения», очевидно, вспомнили, когда, проработав в течение 7 лет в Волгодонске, я решил поступать в Академию внешней торговли. Ростовский обком не дал мне необходимое в то время направление на учебу. Пришлось соглашаться на компромисс — аспирантуру профильного ЦНИИТМАШа.

Так я вернулся в Москву. После года учебы в аспирантуре стало ясно, что следует подумать и о хлебе насущном — чем кормить семью. Стипендия аспиранта была 110 рублей, из них 30 забирали по исполнительному листу.

Моя вторая жена Людмила Викторовна была сотрудником Московской городской конторы Стройбанка СССР. Мне она организовала встречу с начальником юридической службы Стройбанка СССР с целью обсуждения моей кандидатуры для работы в банке. Устроившись на работу в банк, я решил и вторую проблему — сбора материала для диссертации. Вначале мне могли предложить только должность простого экономиста в отделе, курирующем стройки тяжелого машиностроения, но уже через полгода повысили до старшего экономиста. Кстати, еще через полгода, в сентябре 1988-го, незадолго до моего ухода в Инкомбанк, я был выдвинут на должность начальника отдела финансирования отраслевой науки все того же машиностроения. Но в этот раз я поблагодарил коллег за доверие и предложение не принял. У меня за спиной тогда уже была команда из пяти человек для работы в будущем коммерческом банке.

Заявление мое об увольнении принял В. П. Халанский и положил в стол, предложив еще подумать. Но я был непреклонен, и Виктор Петрович не стал меня мурыжить (хотя мог), вскоре подписав заявление. Так что его я считаю одним из прародителей Инкомбанка. В дальнейшем мы часто встречались, особенно когда я безуспешно два или три раза пытался в Питере открыть филиал Инкомбанка. Дело в том, что мэр города А. А. Собчак решил, что в Санкт-Петербурге будут только дочерние банки, а филиалов не должно быть. Вот такой либерал, рыночник и демократ! На дочерний банк капитала нам явно не хватало. С нас требовали письменного обязательства о преобразовании филиала в дальнейшем в дочерний банк. Мы его давать не хотели.

Жили мы тогда в общежитии Промстройбанка в окраинном районе Москвы Ясеневе, и, конечно, мечтали о собственной квартире. Когда появилась возможность ее построить самостоятельно на основе хозрасчета, я принял участие в качестве члена Московского городского штаба МЖК при горкоме ВЛКСМ в создании одного из первых в Москве и самого большого в стране молодежного жилищного комплекса «Сабурово». Работы было колоссально много, я часто засиживался в Московском городском комитете комсомола допоздна. Там же я познакомился со своей бу-

---

**В. В. Виноградов**

---

душей женой Людмилой, которую как сотрудника Стройбанка в горкоме попросили консультировать по вопросам экономики строительства. Она пришла в Стройбанк СССР в 1980 году и работала в отделе, созданном специально для курирования строительства объектов Олимпиады-80, затем стала замом начальника отдела финансирования и кредитования объектов торговли и здравоохранения Московской городской конторы того же банка. Кстати, после реформы 1988 года Московскую городскую контору Стройбанка преобразовали в подразделение вновь созданного Жилсоцбанка СССР, обслуживающего в том числе и новые кооперативы. Когда Московскому городскому штабу МЖК понадобился специалист для работы с конкретными объектами строительства жилищных объектов, горком обратился к комитету комсомола банка, и Людмила стала членом штаба стройки МЖК в Сабурове.

Все это время я состоял в очной аспирантуре ЦНИИТМАШа. И поскольку большую часть времени проводил на стройке, у меня начали возникать конфликты с администрацией аспирантуры. В частности, я не считал нужным терять время на обязательное отсидивание определенного времени на занятиях — дел было по горло! Таким образом, через год встал вопрос о моем отчислении — что в конце концов и произошло. Сразу скажу, аспирантуру я через три года все-таки закончил, переведясь вначале в Институт экономики АН СССР, а затем в Московский институт народного хозяйства (МИНХ) им. Г. В. Плеханова на кафедру «Финансы и кредит». Работал я над диссертацией на тему по внешнеэкономическим банковским вопросам под руководством Р. И. Хасбулатова, к нему же позже привел в аспирантуру и своего коллегу В. П. Охлопкова, моего заместителя по Мосинкомбанку.

В то же время в стране стали появляться НТТМ (центры научно-технического творчества молодежи), создаваемые для финансирования научных разработок. В стране заговорили об ускорении научно-технического прогресса.

**Собственное дело**

Осенью 1987 года у меня появилась идея создать собственное дело — венчурный инвестиционный (банковский) фонд. Идея была обсуждена на даче у тещи небольшим творческим коллективом, в который входили также моя жена с сестрой и мой свояк Дмитрий Владимирович Любомудров. Все они, кстати, как и я, учились в МАИ (даже Людмила один год до перехода в Московский финансовый институт).

В начале лета 1988 года мы уже создаем временный творческий коллектив (ВТК), который регистрируем по только что вышедшему Закону о кооперации в СССР. Главной задачей кооператива, получившего название ВТК «Документ», стало создание инвестиционного венчурного (банковского) фонда.

Учредителями ВТК стали Московский институт народного хозяйства (МИНХ) им. Г. В. Плеханова (в лице ректора В. П. Грошева), Всесоюз-

ный центр МЖК и Кредитно-финансовый НИИ при Госбанке СССР (в лице директора А. А. Хандруева).

Для важных встреч Плехановский институт выделил нам 99-ю аудиторию. Хотя она требовала ремонта — в одном из углов с потолка постоянно капала вода, а в воздухе летали комары, — о большем мы тогда и мечтать не могли.

Всех учредителей вместе свел, конечно, случай. В июне 1988 года я вместе с Дмитрием Любомудровым от Промстройбанка участвовал в научном семинаре, проходившем в Подмосковье под городом Наро-фоминском. Вел его Л. И. Абалкин. Там я познакомился (нас с ним поселили в один номер) с заведующим кафедрой МИНХа Р. И. Хасбулатовым и рассказал ему о своей идее. Руслан Имранович представил меня Абалкину, который посоветовал обратиться за поддержкой к тогдашнему ректору Плехановки В. П. Грошеву. Ректор, имеющий богатый опыт работы в комсомольских и партийных органах, действительно помог мне выйти на Госбанк СССР. Мы познакомились с зампредом банка Вячеславом Сергеевичем Захаровым (к большому моему огорчению, умершему в 2007 году), который принял большое участие в нашей подготовительной работе, дав рекомендацию Хандруеву выступить учредителем нашего детища. Так мы получили банковскую легитимность.

Вскоре Дмитрий Любомудров, работавший во Внешэкономбанке, привел к нам своего коллегу, ведущего экономиста планово-экономического управления Владимира Павловича Охлопкова. Тогда же вступила в команду Алла Хорошева из российской конторы Промстройбанка. Еще через некоторое время к нам присоединились Борис Гусаров и Валерий Константинович Гутнин.

Далее началась напряженная работа на кухне ясеневского общежития. Встречаться мы могли только после работы, так что расходились иногда только под утро. Следует учесть, что у нас тогда был грудной ребенок. Кстати, в соседнем подъезде первое время жил зампред Промстройбанка В. П. Халанский, приглашенный в 1988 году на работу в Москву. Пару раз он даже подвозил меня на своей персональной машине до банка. Все занимались всем. Мы проработали тогда все существовавшие банковские инструктивные материалы, перевели огромное количество дефицитной в то время иностранной литературы по венчурным фондам и банковскому делу. Всю эту гору информации Людмила перепечатала на простой механической пишущей машинке.

Задумывая венчурный инвестиционный фонд, мы практически создавали инвестиционный банк в его западном понимании.

Счет открыли в Красногвардейском отделении Жилсоцбанка (в 1990 году оно преобразуется в ИнтерПрогрессБанк). Заместителем председателя там работал Александр Асатиани (к сожалению, умерший несколько лет назад), вскоре присоединившийся к нашей еще небольшой группе и ставший начальником кредитно-экономического управления в Мосинкомбанке.

---

**В. В. Виноградов**

---

Не раскрывая раньше времени информации о нашей деятельности, я еще в первой половине 1988 года написал на имя председателя правления Промстройбанка М. С. Зотова докладную записку о роли банков в ускорении научно-технического прогресса. В ней, в частности, говорилось о необходимости создания инвестиционных банков. Записка попала в планово-экономическое управление, Николай Леонидович Котлов переработал ее и подал руководству от имени своего управления. После этого пошла волна создания Михаилом Семеновичем сети инновационных банков.

Тем временем документы по ВТК «Документ» были поданы на проверку в Жилсоцбанк, попали в отдел, в котором до недавнего времени работала Людмила, находящаяся в отпуске по уходу за ребенком. Официальные банкиры, обеспокоенные появлением каких-то активистов, создающих практически новую банковскую структуру, начали нас с пристрастием проверять. Слово «банковский» всех тогда сильно нервировало.

Один из первых договоров на разработку документации создаваемого фонда (на 10 тыс. рублей) мы заключили с Главным управлением по науке и технике (ГУНТ) Мосгорисполкома. У только что в 1988 году возглавившего управление В. П. Евтушенкова была большая программа новых научных разработок. Нужна была организационная структура для их финансирования. Так что наши планы сошлись.

Впоследствии сотрудники ВТК «Документ» — члены КПСС — встали на партийный учет в ГУНТе. Взносы у нас принимал замсекретаря партийной организации ГУНТа Г. А. Тосунян, нынешний президент Ассоциации российских банков.

Кстати, это имело неприятное для нас продолжение. Когда мы создали банк и стали получать достаточно неплохие зарплаты, платя с них большие партвзносы, нам это не простили. Зная об этом подали сигнал наверх, и вопрос о зарплатах «зарвавшихся» кооператоров и банкиров рассматривался на уровне Совмина. Председатель СМ СССР Н. И. Рыжков, его зам Л. И. Абалкин и министр финансов страны всерьез обсуждали, сколько мы имеем право зарабатывать, на их взгляд, было неправильно, что мой водитель Егор Николаевич (тоже член КПСС) получает больше главы правительства. А он в действительности возил меня на своей машине практически круглосуточно, и поэтому я ему платил больше, чем себе. После проработки в Совмине мы с партийного учета в ГУНТе снялись.

Летом 1988 года в обществе заговорили про новые коммерческие банки. Естественным нашим желанием, после утомительных объяснений, почему наш венчурный фонд должен быть банковским, было создать настоящий банк. К реализации этой идеи мы и приступили. Сотрудник Госбанка СССР, ответственный за регистрацию коммерческих банков, Николай Даманов уже был с нами знаком и вполне сочувствовал нашим планам. Нам нетрудно было найти типовой устав паевого банка и приспособить его к нашим нуждам. Я решил тогда не терять время

на подготовку какого-то собственного, оригинального документа, рассудив, что все еще много раз изменится.

Нам следовало теперь собрать учредителей.

### Создание Инкомбанка

Итак, Инкомбанк начали создавать десяток молодых людей. Часть из них уже имели опыт работы в различных государственных банках. Возраст членов команды был между 22 и 27 годами, большинство окончили серьезные экономические вузы, хорошо говорили по-английски и мечтали о карьере в новом банке.

10 октября 1988 года в здании Всесоюзного общества «Знание» (Политехнический музей, напротив ЦК КПСС и ЦК ВЛКСМ) состоялось учредительное собрание нашего Московского инновационного коммерческого банка (Инкомбанка). Мы сразу решили регистрировать не кооперативный, а паевой банк. Это означало, что по закону требовалось собрать в уставной капитал не 500 тысяч рублей, а 5 миллионов! Правда, для регистрации достаточно было гарантийных писем учредителей. В результате учредителями согласились стать: Всесоюзное общество «Знание», пообещавшее 3 млн рублей, Главное управление науки и техники с паем в 100 тыс. рублей, Плехановский институт, предоставивший гарантийное письмо на 100 тыс. рублей, Всесоюзный центр МЖК, «Литературная газета», Литературный фонд, НТТМ «Рост», возглавляемый Владимиром Преображенским (ставшим в 1994 году вице-президентом и членом правления Инкомбанка), какой-то еще кооператив и ВТК «Документ» — всего 11 организаций.

На собрании присутствовали: юрист ГУНТа, пришедший без доверенности и поэтому формально не имевший голоса.

На учредительном собрании разгорелись споры из-за названия банка. Эмжековцы очень хотели, чтобы в названии банка было слово «комсомольский» или «молодежный», на это не соглашался обладатель самого крупного пая — общество «Знание». Оно в то время обладало огромными свободными ресурсами, и с ним необходимо было считаться. Московскому правительству мы отказать не могли: первоначальное название банка было Московский инновационный коммерческий банк, однако и часть названия, относящаяся к Москве, через некоторое время при открытии филиалов по России была отменена.

Проблемы на собрании возникли при сборе гарантийных писем. Без гарантийного письма приехал Дмитрий Зубов, глава Всесоюзного центра МЖК. Началось учредительное собрание, а у нас не было документа и от общества «Знание». Я вел собрание, а Людмила в это же время все еще договаривалась с зампредом общества Валерием Булатовым. В результате к моменту подписания протокола эту «ценную бумагу» мы добыли. Деньги из общества «Знание» выбивали частями почти целый год. И, кстати, так и не получили до конца весь гарантированный взнос. Не внесли всего обещанного и некоторые другие акционеры.

---

**В. В. Виноградов**

---

Дальнейшее оформление прошло достаточно быстро, 19 ноября наш устав был зарегистрирован в Госбанке СССР, и мы получили банковскую лицензию №22.

Я стал первым председателем правления банка, В. П. Грошев — председателем совета, моя жена Людмила возглавила филиал «Знание», находившийся в Политехническом музее.

А потом, как я уже говорил, мы выбивали обещанные средства. Никто не спешил выполнять свои обязательства. В МИНХе в тот момент с ректором конфликтовала главный бухгалтер, в виде протеста не подписывающая никаких финансовых документов. Я послал в институт заниматься бумагами Людмилу. Она сама напечатала платежное поручение, собрала необходимые печати и подписи (в том числе и какого-то заместителя главного бухгалтера). Платежку Людмила не выпускала из своих рук до тех пор, пока не сдала в банк.

Первым нашим помещением были три комнаты в Сабурове, в общественном центре того самого знаменитого МЖК. Это был корпус №33, и в нем на втором этаже расположились общественные организации и наш банк. Потом там находился наш филиал «Сабурово».

Кстати, сколько я ни ходил «по верхам» в поисках помещения для своего банка, все было бесполезно! Не помогли ни секретари ЦК ВЛКСМ, ни правление нашего МЖК, ни исполком Красногвардейского райсовета, которому принадлежала вся недвижимость. Заместителем председателя исполкома райсовета был тогда Юрий Витальевич Росляк (ныне вице-мэр Москвы), именно у него я был на встрече. Спасла нас начальница РЭУ «Сабурово» Ирина. У нее я в лоб спросил: «Деньги зарабатывать хочешь?» Она покраснела, вышла, закрыла дверь и ответила: «Хочу!» — «Много платить не могу, — сделал я предложение, — но за аренду платить буду!» — «Только мне!» — согласилась «партнерша». Я поправку принял. Сделку, как положено, отметили. Уже с полученным ордером на нежилое помещение я пришел на заседание совета самоуправления МЖК.

Вначале мы заняли половину второго этажа. Через некоторое время этих площадей нам стало мало. К 1993 году (когда мы переехали в офис на улице Наметкина) банк занимал еще и половину первого этажа.

«Когда внутреннее решение было принято, я поехал на собеседование в центральный офис Инкомбанка в Москву в Сабурово, на его историческую родину. Сабурово оказалось новым микрорайоном Москвы, районом молодежного жилого комплекса. Банк размещался в арендованной части двухэтажного культурно-бытового комплекса во дворе. Когда в нем стало не хватать места, то для сотрудников экономических служб была арендована трехкомнатная квартира на первом этаже соседнего жилого дома. Из первых впечатлений этого «офиса» помню мешки с картошкой, занимавшие все проходы. Был октябрь, и сотрудники делали запасы на зиму. Но главное, что запомнилось, это энергичный, одержимый

идеей построить новую экономику, заработать свои первые деньги молодой коллектив, в котором было много студентов и аспирантов. Кстати, потом мне рассказали, что из первых впечатлений обо мне самое сильное действие на молодых сотрудников произвел мой депутатский значок. И хотя он был невелик по значимости (всего лишь депутата городского Совета), но стало понятно, что ступени жизненной лестницы важны для начинающих банкиров. Из серии первых впечатлений можно вспомнить как курьез и случай, невольным соучастником которого стал Юрий Александрович Мишов, один из будущих старших вице-президентов Инкомбанка. Он работал в то время заведующим отделом ЦК комсомола и приехал в Сабурово на собеседование на служебной «Волге» черного цвета с МОСовскими номерами. Именно машина произвела самый неожиданный эффект. В банке возникло сильное напряжение среди сотрудников головной конторы, так как быстро прошел слух, что приехало большое начальство с проверкой».

Рассказ С. Е. Марьина  
из книги Н. И. Кротова  
«Архив русской финансово-банковской революции». Т. 2,  
«Экономическая летопись», М., 2006.

Рядом с нами размещалась редакция местного кабельного телевидения, одного из первых в Москве. Туда часто приезжали ставшие тогда популярными журналисты «Взгляда» Влад Листьев, Андрей Разбаш, Светлана Попова, Дима Захаров, Александр Политковский. Разбаш и Политковский жили в этом районе и периодически ночью вваливались к нам домой. Первые мои телеинтервью, естественно, появились в этой дружественной программе. Они же делали нашу первую рекламу. Ее, очевидно, помнят многие. Симпатичная девушка держала в руках монетку с изображением эмблемы банка. Реклама получила какой-то приз на конкурсе «Каннские львы», но испортила карьеру даме. Она настолько стала олицетворяться с Инкомбанком, что ее не брали ни на какие другие съемки рекламы.

Цель рекламы была проста. Бухгалтеры предприятий, с которыми мы работали, не знали о своих возможностях и всего боялись. У них были свободные ресурсы, мы объясняли им, что их выгодно держать у нас в депозитах. Но даже опытные главные бухгалтеры не знали тогда, по какой статье баланса в этом случае средства проводить. И страшно боялись нарушений. Мои сотрудники спрашивали их: «Какие внутренние документы запрещают вам делать это?» После ответа «Никакие!» им объясняли, что проводку они могут сделать по статье «прочие доходы». Но сколько надо было приложить энергии, чтобы это объяснить! После выхода рекламы работать стало легче — нас стали узнавать.

Еще одной целью рекламной кампании стала задача самоидентификации. Тогда было несколько банков ключевых, в названии которых было слово «инвестиционный». Доходило до того, что, прочитав рекламу одно-

---

## В. В. Виноградов

---

го банка, потенциальные клиенты приходили в другой! После телевизионной рекламы нас стали выделять.

А вот принятый вариант эмблемы банка предложил Кирилл Легкобытов<sup>1</sup>. На месте мы не сидели, хотя на весь банк у нас была одна машина, как я уже говорил — личная машина моего водителя. Тем не менее, мы всюду успевали. Помню, как жаловались менатеповцы: «Куда ни придешь, говорят, что час назад побывали инкомбанковцы!» Вообще мы были самым сильным их раздражителем! Они содрали у нас эмблему, совсем немного ее изменив. Переходили нам дорогу везде где могли! Однажды они даже украсили рекламой своего банка троллейбусы, маршрут которых проходил по Каширскому шоссе, мимо Сабурова, следующий раз в 1990 году потратили огромные деньги и повесили над этим не самым элитным районом Москвы аэростат со своей эмблемой. Висел он прямо напротив окон нашего дома!

Одними из первых клиентов Инкомбанка стали миллионер с партбилетом Артем Тарасов и печально известный концерн АНТ (он обслуживался у нас), прославившийся в 1990-м продажей танков. Сержанта КГБ Владимира Ряшенцева, создавшего АНТ, привел к нам В. П. Охлопков, ставший вначале начальником планово-экономического управления, а затем заместителем председателя правления Инкомбанка. Решение об участии Инкомбанка в этой операции было принято без меня, я в тот момент лежал в больнице. «На хозяйстве» оставался Владимир Павлович. Ему так не терпелось запустить это дело, что документы на подписание приносили мне прямо в палату. Тем не менее кредит был выдан — на покупку разовых шприцов и презервативов. Но я в той афере не участвовал. Более того, мне пришлось заниматься закрытием дела, подключая для этого околополитические круги. Реальный товар (экзотический и дефицитный) реализовывал уже я, погасив тем самым половину суммы кредита, за вторую Ряшенцев расплатился, уже скрываясь в Венгрии. А еще через два года его там и убили.

Артем Тарасов взял у нас кредит в несколько миллионов долларов и провернул на них сделку с противогазами. В это время начиналась «война в заливе». Артем купил их целый корабль, привез в Арабские Эмираты. Часть у него приняли, а часть нет. Пришлось создавать предприятие по доводке бракованного товара. Тем не менее он оказался в большом плюсе и вовремя расплатился с нами. Помню, мы с ним встречались где-то на конспиративной квартире, за ним охотились какие-то чеченские бандиты.

---

<sup>1</sup> Легкобытов Кирилл Дарович — с 1983 по 1989 год работал во Внешторгбанке (Внешэкономбанке) СССР. Последняя должность — ведущий консультант управления внешних связей. Занимался приемом иностранных делегаций. В 1989 году Виноградов взял его замначальника коммерческого управления. В банке работал до 1992 года, ушел с должности помощника председателя правления по международным вопросам. Далее работал в банках: «Лефортовский», Торибанк, ИБГ «НИКойл», Пробизнесбанк, «Диалог-оптим» и Росевробанк. В 1998 году ненадолго возвращался в Инкомбанк — замначальника управления организации кредитования частных лиц, руководителем группы потребительского кредитования. — *Прим. авт.-сост.*

«У нас доверительный кредит работает с первого дня нашего создания. Для наших акционеров кредит, не превышающий размера вклада в уставный фонд, мы выдаем в течение 15 минут, более крупные суммы оформляются в течение часа... Но у нас дорогие кредиты, мы не можем кредитовать ниже 6%, потому что нам самим ресурсы обходятся в среднем 5,5%.

У нас немало проблем, например, отнюдь не партнерские отношения спецбанков, которые задерживают расчеты, снятие депозитных вкладов со счетов предприятий, желающих перевести их в наш банк. Согласно существующей нормативной документации это должно осуществляться без задержек. Однако на практике все далеко не так. Думается, решение этих вопросов проходило бы гораздо быстрее, если бы был принят закон о банках и закон о Государственном банке.

Сейчас на расчетном обслуживании находится свыше 150 организаций, из них около 40 — государственные предприятия, около 15 — совместные предприятия, остальные — общественные организации и кооперативы.

**В. А. Гнатов.** Сколько инновационных мероприятий вы прокредитовали?

**В. В. Виноградов.** Сегодня у нас профинансировано порядка 20. Фактическая сумма вложений — полтора миллиона, договоров имеется на три с лишним миллиона».

Банковская система: какой ей быть? (Круглый стол).  
«Деньги и кредит» №11, 1989.

Часть уставного капитала я, осмелев, вложил в ряд долгосрочных проектов, которые сейчас бы вошли в разряд «проектного финансирования». Один был из области машиностроения, второй — из медицины. Проект, связанный с искусственной почкой, мне предложила реализовать команда из Боткинской больницы. В результате на наши средства удалось создать даже опытный лабораторный образец. Для изготовления опытного промышленного образца требовались вложения, на порядок превышающие наши возможности того времени. То, что уже через год или два мне придется лечиться в этой больнице — у меня начались проблемы со здоровьем, — я тогда, конечно, еще не знал.

После создания банка гунтовцы принесли в банк план научно-технического развития Москвы и в приказном порядке потребовали от нас финансирования включенных в него программ. Дав копейку, потребовали назад миллион! К тому времени они получили от нас кредит, который потом долго не хотели возвращать. Когда мой представитель пришел в управление выяснить судьбы этих денег, Гарегин Ашотович подробно, долго расспрашивал его, как создается банк. В результате этого разговора вскоре появилось новое финансовое учреждение под названием Технобанк с Тосуняном во главе.

## В. В. Виноградов

Это была обычная история. Похожая ситуация была с издательством ПИК, руководил которым издатель газеты «КоммерсантЪ» Владимир Яковлев. Оказав нам некоторые информационные услуги, он посчитал, что может не возвращать 100-тысячный кредит.

На фоне нежелания возвращать кредиты происходили разрывы с бывшими партнерами...

### У Инкомбанка длинные руки

В 1989 году с нами тесно взаимодействовали итальянцы. Они были очень активны и чрезвычайно хотели создать или купить в Советском Союзе банк. Сделано было предложение и Инкомбанку. Нас даже свозили в Милан и Турин, показали, как работают местные банки. Тогда для меня стало ясно — первую прибыль надо вкладывать в филиалы! Первый филиал мы открыли в 1989 году рядом с заводом «Салют» в Измайлове. В нем работал зять В. П. Грошева Игорь Курланов<sup>1</sup>.

Первый филиал «Сибирский» появился в Новосибирске в декабре 1989 года. С Масловым я встретился в Новосибирске, когда мы готовили объединительный съезд коммерческих банков. У него уже был свой банк, и он не мог его раскрутить из-за отсутствия ресурсов. При этом он имел большой портфель интересных заявок на финансирование. Сговорились мы быстро. Тогда существовал уведомительный порядок открытия филиалов, так что много времени это не заняло.

Управляющим Маслов был у нас недолго, после него пришел Тюрин и, наконец, Александр Веселков<sup>2</sup>. С ним связан период самой активной работы филиала.

«Сколько себя помню, всегда где-то что-то делал: дворником работал, тарщиком, пионервожатым. У меня даже была такая шикарная должность — грузчик-транспортировщик. В институте я сразу специализировался по финансированию и кредитованию капиталовложений, то есть учился на банкира. Потом я и ревизором работал в обкоме профсоюзов лесной, бумажной и деревообрабатывающей промышленности, и бухгалтером, и в Жилсоцбанке, и председателем Фонда имущества, и в Инкомбанке здесь, потом — в Инкомбанке в Москве. Потом в управлении финансов в областной администрации.

Я, когда учился, к гуманитарным наукам тяготел. А банки... Ты представь себе 1979 год — ну какие банки?! Госбанк, Сбербанк и... банка с красной икрой на Новый год. Маленькая такая... А в политучилище, так получилось, из-за разных комиссий я просто опоздал».

Т. Албаут. «Александр Веселков: Живи проще — самому же проще будет» // «Новая Сибирь». 02.03.2001.

<sup>1</sup> Курланов Игорь Вадимович — был вице-президентом Инкомбанка, председателем правления банка «Павелецкий». Работал в Актис-банке. — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> Александр Владимирович Веселков работал также начальником управления финансов и налоговой политики областной администрации, руководил Сибирским крестьянским банком, филиалом Росбанка. — *Прим. авт.-сост.*

**Великие исходы**

В 1988 году в банке работало человек 12, в следующем — 15–20. В банке сразу была разработана эффективная система поощрения хорошей работы. Увеличение показателей банка напрямую влияло на фонд оплаты труда и премиальные. Сотрудники это чувствовали и к банку относились как к родному дому. Не бывало случая, чтобы они не остались вечером разобраться с делами, если это требовалось по тем или иным причинам. Никто не отказывался от внеурочной работы, если необходимо было закончить какую-то операцию к какому-то жесткому сроку.

Однако рыба ищет, где глубже... Было время, когда практически каждый уходящий из нашего банка специалист создавал свой банк. Был даже случай, когда банк учредил наш начальник отдела капитального строительства, отвечавший за три комнаты в Сабурове, не имевший никакого отношения к банковским операциям. Магия названия «Инкомбанк» действовала, очевидно, на его акционеров!

Наиболее заметным «исходом» стал уход в конце 1990 года из банка Владимира Павловича Охлопкова, создавшего банк «Деловая Россия».

«Когда я ушел с должности ведущего специалиста во Внешэкономбанке на должность заместителя председателя правления Инкомбанка, то начал свою деятельность с того, что, как и все сотрудники, таскал на себе сейфы, как все, брал отвертку и до мозолей на руках собирал конторскую мебель. И ничего страшного в этом не было. Но у нас были ребята, которые говорили: мы кредитные работники, это не наше дело собирать мебель. А потом большинство этих кредитных работников даже не смогли добиться, чтобы все кредиты были возвращены...

Идея банка «Деловая Россия» возникла совершенно случайно. Пришли люди и предложили: вот у нас есть такой вариант, такие новые интересные задачи для банка, которые теперь только появилась возможность решать. Почему бы не попробовать сделать новый банк? С этим предложением я пришел к своим сотрудникам-единомышленникам и мгновенно нашел прямой отклик.

На тот момент — по тогдашним деньгам — у нас был большой уставной капитал. Были люди, которые поверили, и в первую очередь, конечно, поверили в команду, создававшую этот банк. Они вложили деньги и, насколько я знаю, до сих пор не жалеют об этом. Среди учредителей оказались и коммерческие структуры, и совместные предприятия, и акционерные общества, и государственные предприятия, в том числе ВПК, и частные лица. Я сам тоже стал акционером собственного банка. Правда, у меня очень маленький пакет акций...

Основу нашего персонала составила команда, перешедшая со мной из Инкомбанка. Это преимущественно молодые люди, объединенные общей концепцией».

Рассказ В. П. Охлопкова из книги «Бизнесмены России». АО «ОКО». М., 1994.

---

**В. В. Виноградов**

---

Переговоры с Охлопковым вел корреспондент «Комсомольской правды» К....., очень близкий к Р. И. Хасбулатову, возможно, и по его поручению. Хасбулатов и председатель совета Инкомбанка Грошев в тот момент уже сильно не ладили. Владимир морально готов был к уходу, так как примерялся к посту председателя правления. Однажды он даже сделал мне предложение создать группу Инкомбанка и возглавить ее, оставив должность руководителя самого банка Охлопкову. Все это сопровождалось преамбулой о том, что я уже «столь велик», что мне надо расти. Я разочаровал его, сказав, что до создания группы еще надо дожить!

После ухода команды Грошев провел заседание правления банка. Владимир пришел на него с группой корреспондентов, считая, что будет подвергнут остракизму. Но опытный политик Владимир Павлович очень мягко обыграл ситуацию и даже посоветовал мне полностью рассчитаться с беглецами за отработанные дни. В результате я заплатил им даже в полтора раза больше положенного. Ребята ушли довольные. В дальнейшем я спокойно относился к Охлопкову, а он всячески сторонился Инкомбанка и его сотрудников.

Уход Охлопкова был особенно тяжел. Во-первых, потому, что он был первым, во-вторых, потому, что с Владимиром я искренне пытался дружить. Мы вместе начинали.

После ухода Охлопкова своими заместителями я взял: на пассивы — Алексея Кузнецова, на кредиты — Романа Здраевского (сына Т. П. Здраевской, работавшей в Дзержинском отделении Госбанка СССР г. Москвы, в конце 1990 года ставшей председателем правления АКБ «Бизнес»), практически уравнивая их по зарплате с собой. Именно тогда, в 1991 году нам удалось сделать качественный скачок в нашем развитии. Ребята смогли собрать достаточно крупные средства на депозиты. Половину их мы бросили на межбанковский рынок, а другие привлеченные деньги с помощью Романа смогли выгодно вложить в краткосрочные торговые кредиты (клиентов, скорее всего, помогла привлечь Тамара Павловна). Кредиты банкам мы давали на срок в несколько дней, а торговым компаниям — до 6 месяцев. Тогда мы познакомились с магазинами. Помог в этом бывший коллега по «Атоммашу» (работавший в свое время на «Атоммаше» начальником цеха, директором корпуса производственного объединения), а в 1991–1992 годах министр промышленности Российской Федерации А. А. Титкин. Гражданская жена Александра Алексеевича возглавляла крупный магазин «Океан» и, конечно, имела серьезные связи в московской торговле. Тогда было выгодно торговать средним оптом, у организаций были неиспользованные фонды, а в магазинах все было дефицитом.

Тогда же я набрал новых сотрудников-аналитиков из силовых ведомств, в частности Евгения Моисеева, ставшего впоследствии старшим вице-президентом банка, и Владимира Дудкина. Последнему была поручена международная сфера деятельности Инкомбанка. К этим сотрудникам я присматривался долго, так как слава у КГБ в то время была особая. Тем более были памятны еще недавно сделанные предупреждения (хотя вро-

де в шутку): в районе Сабурово два дома были заселены сотрудниками этого ведомства. И, встречаясь во время прогулок с детьми, приходилось слышать: «Работайте, работайте! Вот наступит время, мы придем с большой ложкой и все скушаем!» И это время наступило, правда не в 1991 и 1993 годах, а сейчас, в 2000-х.

Благодаря Дудкину в 1992 году к нам после долгих переговоров пришла ведущий сотрудник Внешэкономбанка Роза Михайловна Маркова с четырьмя своими коллегами из «Совсоюзрасчета». Первые свои валютные счета в долларах и марках мы открыли в Международном банке экономического сотрудничества. Делал это начальник управления МБЭС Михаил Прохоров, работавший там с 1989 по 1992 год. Сделал с удовольствием, так как своей валюты к тому времени их банк практически не имел. Мы же получили первые доллары после расчета то ли с Ряшенцевым, то ли с Тарасовым.

В 1992 году создал свой «Глория-банк» начальник управления пассивных операций Инкомбанка Дмитрий Анатольевич Чернев. Он тоже до 1991 года работал в государственном Внешторгбанке России начальником управления.

Довольно успешно он у нас трудился под руководством первого вице-президента банка Алексея Кузнецова, принимал депозиты. Во многом благодаря ему в 1992 году на рынке нам удалось купить почти половину акций Сбербанка России. Только после прихода в банк команды Андрея Казьмина наш пакет был размыт путем резкого увеличения уставного капитала.

Наконец, хотелось упомянуть еще об одном увольнении. Уйдя из нашего банка, В. Гугнин создал свой Оргбанк и первый начал раскручивать межбанковский рынок кредитов.

В 1998 году у нас было шесть с половиной тысяч сотрудников!

### «Банкизация» страны

В 1989 году мы считались уже опытными специалистами. К нам часто обращались за помощью все новые желающие создать банк. У нас консультациями и методической помощью коллегам занимались Саша Асатиани и юрист Гверцман. Они готовили уставы и комплекты необходимых для регистрации документов. Таким образом, в 1989 году мы помогли создать Северный коммерческий банк в Архангельске (лицензия № 190) и ряд других банков.

«Наш банк создал два совместных предприятия и сейчас участвует в организации еще двух. Мы считаем, что это наиболее выгодная, интересная область. Из опыта коммерческих зарубежных банков мы знаем, что они 70% своих доходов получают от совместных предприятий. Доверительный кредит для участников этого банка, для акционеров стоит на первом месте».

Банковская система: какой ей быть? (Круглый стол). «Деньги и кредит», № 11, 1989.

---

**В. В. Виноградов**

---

Отдельная история с Лесбанком из Ужгорода. С ним мы долго строили отношения, договаривались даже о слиянии. Партнерам явно не хватало ресурсов, а у них было много проектов с производством мебели, переработкой древесины. Нас же интересовало весьма интересное географическое положение Лесбанка — рядом с Ужгородом границы трех государств. Помешали нам подъем национализма в Закарпатье и развал СССР. До 1992 года мы деловые отношения еще поддерживали, потом прекратили.

«Закарпатский акционерный коммерческий банк «Лесбанк» (г. Ужгород) был вторым по величине на Закарпатье после Сбербанка, поэтому тысячи закарпатцев держали деньги на его счетах. В 80-х годах трест «Закарпатлес» процветал. Им руководил Иван Иванович Герц (который впоследствии возглавил и Лесбанк, был народным депутатом и министром внешнеэкономических связей Украины). Закарпатская область на 70% покрыта лесами. За ценными породами деревьев охотились многие зарубежные бизнесмены и фирмы Западной и Восточной Европы. Все расчеты с ними (и в валюте тоже) проводились через Лесбанк. Но деньги в банке не задерживались, а попросту транжирились. Почему сотрудникам банковского учреждения удалось избежать ответственности? Потому что, владея монополией на торговлю лесом, получая миллионные прибыли и имея при этом серьезные знакомства в различных министерствах и госучреждениях, это было нетрудно сделать. Рука руку моет — знают все. Еще в конце 80-х в закарпатских заповедных лесах устраивались оргии с участием «важных» гостей из Москвы, Киева, Венгрии, Словакии, Румынии. Им разрешали отстреливать даже диких животных, занесенных в Красную книгу. «Нужные» люди отдыхали в Закарпатье в различных санаториях и на турбазах, получая то, что не мог себе представить простой обыватель. Причем бесплатно, как подарок от «добротного дяди» из «Закарпатлеса» и Лесбанка.

Много людских денег (пострадали 5200 вкладчиков) было проедено и пропито местными царьками и различными визитерами. Сотрудники «Закарпатлеса» рассказывали, что директор Лесбанка Василий Сивуля (правая рука Герца) накануне банкротства в 1995 году выплатил своим родным, близким и многим «нужным» людям все сбережения. Вкладчики пробовали жаловаться президенту — не помогло...

Возможность вернуть деньги была, но закарпатская «братва» провернула еще одну финансово-банковскую аферу с имуществом Лесбанка. Здания и коттеджи банка были за бесценок (за несколько сот купоно-карбованцев!) выкуплены и переданы Приватбанку. Как писала закарпатская пресса, к этим махинациям был причастен бывший губернатор Закарпаття Сергей Устич и экс-прокурор области Владимир Лемак.

Процесс ликвидации Лесбанка продолжается до сегодняшнего дня».

<http://news.uzhgorod.ua/novosti/15811> 08.03.06

Долго работали с профсоюзами, рассказывали им секреты создания банка, помогали с подготовкой документов. Но... Неожиданно, очевидно в процессе внутренней борьбы, был снят или отодвинут человек, который работал с нами. Новая команда, уже получившая все, что им нужно было, с нами на контакт не пошла. Создавали мы отделения и при газете «Аргументы и факты», и при «Литературной газете». Работали с Центром Ролана Быкова. И все эти усилия, из-за того, что в какой-то момент нашим партнерам казалось, что «они теперь и сами справятся», пропадали даром. Кстати, ни один из этих банков не долго просуществовал. Однажды на подобные услуги подрядила нас и инициативная группа из ЦК ВЛКСМ. Причем договорились, что руководитель нашей группы или я станем председателем правления вновь созданного банка, а ее участники — членами правления. Документы были сданы в Госбанк, однако руководитель управления А. Щербаков, ответственный за создание Молодежного банка, не только не выполнил оговоренных условий, но даже не расплатился с нами! И после этого Александр возглавил банк, назначив своих людей на все должности.

#### **Банк борющихся предпринимателей**

Созданием Всесоюзной ассоциации коммерческих банков я начал заниматься сразу же после учреждения банка. В декабре 1988 года я с Кириллом Легкобытовым ездил в Эстонию, где ознакомился с председателем правления Тартуского коммерческого банка А. М. Веэтыусме. Антс тогда уже создал Эстонский банковский союз, в него входили представители местных спецбанков. Зампред Госбанка В. С. Захаров посоветовал нам съездить в Эстонию, ознакомиться с опытом.

Первая объединенная встреча коллег произошла в апреле 1989 года под Звенигородом, недалеко от Москвы. Добирались мы туда с приключениями. Водитель перепутал названия и привез нас в Зеленоград. Подумаешь, какая разница! Потом дом отдыха «Елочка», где проходила учредительная конференция, был куплен Инкомбанком.

В конференции участвовало около 30 банкиров. Самым продвинутым оказался А. М. Веэтыусме. Эстонец успел познакомиться со шведской банковской системой, посмотрел, как у них все функционирует. Еще всех подавил своими знаниями член инициативной группы по созданию Международного Московского банка Ю. Н. Кондратюк. Юрий Николаевич был человеком с опытом работы в «совзагранбанках». Посоветовавшись в кулуарах, мы решили, что Кондратюк «мужик хороший, но не наш». Было много колебаний, предлагали возглавить ассоциацию и мне, но потом решили выбрать «почти иностранца» Веэтыусме. Помню, за него активно агитировал председатель первого коммерческого банка «Союз» из Чимкента Берик Бектаев.

После учреждения ассоциации мы проводили селекторное совещание с ее членами из радиоцентра на Шаболовке, много переписывались, особенно с коллегами из Челябинска и Новосибирска.

---

---

## В. В. Виноградов

---

---

Ассоциация, увы, долго не просуществовала. Каждый стал тянуть одеяло на себя. В частности, было принято решение оказывать регионам финансовую помощь, но никто не захотел вкладывать средства. Кассу ассоциации не спешили пополнять.

В августе 1989 года был создан Московский банковский союз. На учредительном собрании присутствовали: начальник Московского главного управления Госбанка СССР К. Б. Шор, Александр Смоленский и ряд других банкиров. Я тогда предложил директором сделать В. К. Гутнина, работавшего у меня в банке.

Первое время и в его аппарате трудились наши сотрудники. Делалось это, с одной стороны, из экономии, но с другой — от этого была определенная польза и для нас. Мы быстро расширяли свою клиентуру, так как они «правильно» отвечали на телефонные звонки. Расширялись и региональные связи.

Сразу после нас стали создаваться другие региональные объединения. Наиболее активными, насколько я помню, были челябинцы и новосибирцы. Именно они в декабре объединили ряд российских банков в Российский банковский союз.

В начале следующего года по рекомендации К. Б. Шора я поговорил с С. Е. Егоровым и предложил ему стать нашим директором. После некоторых естественных колебаний (длилось это месяца полтора) в мае 1990 года собрание МБС утвердило нового генерального директора. Гутнин при этом возглавил одну из основных комиссий и стал заниматься комплексом программ. Надо сказать, я никогда не жалел о том решении. Сергей Ефимович оказался смелым, серьезным, умным и гибким человеком.

Благодаря колоссальным организаторским способностям Гутнина нам удалось арендовать у Большого театра служебное помещение — несколько комнат. Далее уже действовал Егоров, человек достаточно известный и уважаемый.

Для того чтобы МБС мог функционировать, мы скинулись со Смоленским. На сумму, вложенную в «дело», как помню, можно было купить два автомобиля «Москвич» (тысяч десять долларов), что было тогда очень немало! Саша очень конкретный человек, он, как и я, понимал, что без денег союз быстро умрет. А нас, по его словам, «поодиночке рассекут и раздавят!»

«Хотелось бы сказать несколько слов о Московском банковском союзе, куда входит 17 банков. Сумма уставного и привлеченного капитала этого союза около миллиарда рублей. Мы обратились в Моссовет с просьбой, чтобы 2/3 сумм по налогообложению перечислялось в местный бюджет. Мы хотели бы также активно сотрудничать с Моссоветом и по строительству и реконструкции Москвы. Коммерческие банки уже сейчас вносят существенный вклад и в продовольственную программу, хотя не все они еще работают активно».

Банковская система: какой ей быть? (Круглый стол). «Деньги и кредит». № 11, 1989

Раздельное существование региональных союзов продолжалось недолго. Руководитель Российского банковского союза Георгий Джавашвили сразу поддержал идею объединения. Мы провели несколько встреч. Вначале в Челябинске дня два обсуждали будущее союза, затем переехали в Новосибирск. В результате 27 марта 1991 года в подмосковном пансионате «Бор» прошел съезд коммерческих и кооперативных банков Российской Федерации.

Все с той же целью «не умереть поодиночке» мы постепенно вынуждены были заниматься политикой. Втащили меня в нее мой старый знакомый Лев Вайнберг, Юрий Милоков, пришедший ко мне за деньгами для Московской экономической школы, и его приятель Константин Затулин<sup>1</sup>.

Из нашей «политической деятельности» следует выделить кампанию по снятию с поста не устраивающего нас председателя ЦБ РФ Г. Г. Матюхина. Однако самые решительные действия против Матюхина предпринял Смоленский. Он предоставил Минкину материалы против председателя ЦБ России и выделил деньги на написание серии статей для газеты «МК».

Далее история Инкомбанка не менее интересна и поучительна, но она не имеет отношения к теме данной книги.

<sup>1</sup> В апреле 1992 года К. Боровой обвинил правительство Москвы и мэра Ю. Лужкова в «коррупции и антирыночной политике». Сразу после этого группа московских предпринимателей и финансистов выступила с подготовленной «декларацией московской конвенции предпринимателей» (так называемое «заявление группы тринадцати»). В ней выдвинутые обвинения отвергались. В группу вошли Г. Васильев, В. Гусинский, Л. Вайнберг, В. Виноградов, К. Затулин, С. Егоров, А. Иоффе и др.

В ноябре того же года прошла первая пресс-конференция группы «Предпринимательская политическая инициатива-92». Членами группы были: Каха Бендукидзе, Владимир Виноградов, Константин Затулин (президент Международного и биржевого союза, председатель совета директоров Международного банка торгового сотрудничества, член биржевого комитета Московской товарной биржи), ныне покойный Иван Кивелиди (генеральный директор внешнеэкономического объединения «Внешнеэкономкооперация», вице-президент Лиги кооператоров и предпринимателей России), Марк Масарский (председатель правления АО «Российское золото» и АО «Волхов», член совета директоров МТБ), Юрий Милоков (председатель биржевого комитета МТБ), Михаил Ходорковский (председатель совета директоров МФО МЕНАТЕП, сопредседатель совета директоров Межбанковского финансового дома), Владимир Гусинский, а также Олег Киселев, Валентин Мамедов, Леонид Невзлин. — *Прим. авт.-сост.*

## Приложения

### Владимир Павлович Вонотков<sup>1</sup>

Я пришел работать в Инкомбанк в начале 1991 года. Деловой пейзаж в банках того времени резко отличался от обстановки в экономике страны. В новые банки пришли на работу энергичные люди, оставившие госслужбу, государственные предприятия и учреждения. И у них просто сразу «сносило башку» от тех зарплат, которые там получали. В первые месяцы они зарабатывали пятьсот рублей (а не 120, как раньше), а через небольшое время уже по пять тысяч. Те, кто взяли кредит в восемнадцать тысяч рублей (и купили на них трехкомнатную квартиру), через год могли этого кредита не возвращать, ибо эти 18 тысяч уже в 1992 году реально ничего не стоили. Премии сотрудникам иногда платили тогда видеомагнитофонами и цветными телевизорами, которые брали в залог под кредиты, ибо больше заложить тогда было нечего (а кредиты эти вдруг почему-то оказывались невозвращенными). Компьютеры из таких залогов улучшали материальную базу самого Инкомбанка. И все-таки люди в бизнесе на той первой, романтической волне возникновения рынка в нашей стране преимущественно были честные. Кредиты в основном возвращались, хотя в целом в предпринимательских делах царил творческий хаос, и от доброй воли партнера временами мало что зависело. Минимальный порядок из хаоса возник еще очень не скоро.

Большую роль в становлении Инкомбанка сыграл Владимир Павлович Грошев. Он сумел в небольшой по капиталу банк привлечь солидных учредителей. Таких как Московский институт народного хозяйства имени Г. В. Плеханова, Всесоюзное общество «Знание». Хотя первый состав учредителей был очень пестрый, в числе прочих одним из первых учредителей нашего банка была какая-то рыболовецкая артель с Севера.

В Инкомбанке в момент моего прихода в центральном офисе работало человек сорок. Время было лихое и интересное. С 1988 по 1990 год банк вообще находилось в одной из квартир в ЖСК «Сабурово» и детском садике, но этого стартового периода я не застал, придя в офис, переехав-

<sup>1</sup> Владимир Павлович Вонотков, в 1991–2004 годах — директор департамента по работе с персоналом, вице-президент Инкомбанка. В настоящее время — исполнительный директор Первой страховой компании.

ший на улицу Наметкина (там мы получили сначала один этаж, потом два этажа). В Сабурово остался филиал нашего банка.

Когда занавес для предпринимателей приоткрыли, появилась масса талантливых людей, они просто полезли как грибы после дождя. Многие люди, закончившие в последние годы существования СССР финансовые институты, профессионально до нашего банка по специальности не работали, но с горящими глазами они говорили о вещах в большинстве случаев мне не понятных. Мы брали этих энергичных и амбициозных ребят, просто потому, что и сами от них многому учились. К примеру, именно так к нам пришел в 1991 году Игорь Пасечник<sup>1</sup>, у него сейчас своя большая финансовая компания, входящая по рейтингу в первую двадцатку России. Ему сейчас 37 лет — тогда было двадцать! Саша Диденко<sup>2</sup>, президент Межпромбанка начинал у нас точно так же, придя сразу после окончания института. В общем, многие хотели проявить себя в новых условиях свободной работы, дававшей возможность выявить свое творческое начало.

Мы же в этот период становления банка использовали навыки административного руководства, которые принесли с собой в Инкомбанк еще из советских времен (там, кстати, было очень много приличного и разумного). Много в кадровой работе приходилось менять на ходу, в частности, оперативно поправили форму анкеты. Изъяли из нее «ритуальные» вопросы предыдущей эпохи: к примеру, был ли за границей, а если «да», то с какой целью, были ли родственники на оккупированной территории... Партийной организации мы не создавали, но и членские билетов у нас в Инкомбанке никто публично не сдавал и не сжигал. А если кто-то и состоял в той или иной новой партии, то на работе он за нее обычно не агитировал.

В сфере моей ответственности входила система подготовки и воспитания кадров. В пределах установленных лимитов (до 30% оклада) мы напрямую влияли даже на уровень зарплаты. До уровня заместителя начальника управления мы могли решать эти вопросы самостоятельно, не обращаясь к президенту. Виноградов нам доверял. Это относилось и к сотрудникам филиалов. Владимир Викторович в кадровые дела региональных филиалов без нас обычно не вмешивался, за исключением назначения первых лиц. Вообще уровень работы с кадрами у нас был в сравнении с другими банками России очень высокий.

Сразу в Инкомбанке стала формироваться своя особая культура. Неслучайно бывшие сотрудники каждый ноябрь все еще празднуют годовщи-

<sup>1</sup> Игорь Павлович Пасечник пришел в Инкомбанк после окончания МВТУ имени Н. Э. Баумана. Начав с должности специалиста, вырос до руководителя проекта в М&А (слияния и поглощения). Работал в управлении корпоративных финансов и в управлении корпоративного кредитования. В настоящее время Игорь Павлович Пасечник является генеральным директором управляющей компании «АМК Финанс». — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> Александр Анатольевич Диденко пришел в Инкомбанк еще во время учебы в Московском инженерно-строительном институте. Работал в банке с 1992 по 1999 год. Начав карьеру с экономиста, дорос до заместителя управляющего Московским региональным центром. С 2005 года президент Международного Промышленного банка. — *Прим. авт.-сост.*

---

**В. В. Виноградов**

---

ны создания Инкомбанка, хотя его нет уже 10 лет. Происходит это в субботу или воскресенье ближайшие к 18 ноября. При этом приезжают люди со всей страны, в том числе и из бывших филиалов, ставших сейчас самостоятельными банками. Многое из того, что еще в середине 90-х годов в Инкомбанке было нормой работы и жизни теперь для современных банков является последней новостью. Как в шутке: вы только выучили то, что мы уже успели забыть...

Целый ряд банков в начале 90-х годов создавался бывшими нашими сотрудниками. Так в 1992 году банк «Глория» создал Дмитрий Чернев. Нормальный, амбициозный парень, талантливый руководитель, который хотел сам стать руководителем банка, и в Инкомбанк он пришел с небольшой командой из другого банка (названия его уже не помню). От нас ушел аналогично, даже чуть с большей группой сторонников. Его новый банк разместился в районе французского посольства, недалеко от станции метро «Октябрьская». Через некоторое время почти все люди, которых Чернев сманил, вернулись к нам обратно в Инкомбанк. Причем в соответствии с пословицей «за одного битого двух небитых дают» работать стали даже лучше. «Блудные сыновья» приходили и в дальнейшем, не раз группами, обычно мы их брали назад — нормам нашей корпоративной культуры уход на вольные хлеба не противоречил.

Основная заслуга в этом, безусловно, принадлежит Владимиру Викторовичу Виноградову. Русская пословица говорит — каков поп, таков и приход: организация всегда слепок с руководителя. Виноградов являлся инициатором большинства новшеств, ставших в дальнейшем визитной карточкой Инкомбанка.

К примеру, управление филиальной сетью на современном мировом уровне первым в России наладил Инкомбанк. Идея развивать филиальную сеть и идти в регионы как доминирующее направление работы Инкомбанка сформировалось в 1991–92 годах. Для этого нужно было в первую очередь обеспечить единые стандарты по обслуживанию клиентов, по организации новых подразделений, создать поточные технологии и нормативы. Виноградов окончательно принял это решение о создании работоспособных филиалов после поездки в Италию. Единственным серьезным конкурентом в области создания филиальной сети мы воспринимали Кредо-банк Юрия Агапова. В 1989 году они первыми получили валютную лицензию, после чего в регионах многие стали активно интересоваться созданием их отделений. Финист-банк первоначально сеть имел (за счет учредителей в лице обкомов ВЛКСМ), однако у него все структуры быстро развалились. Наладить управление финансовыми методами (на современном уровне мирового менеджмента) без комсомольской вертикали им не удалось.

Авторитетных руководителей удалось найти в большинстве регионов. Механизмы выдвижения лидеров были разными — предпочтение отдавалось людям со связями или с какими-то иными ресурсами (включая

административный), позволяющими привлекать клиентов. Другим важнейшим фактором, определяющим, кто станет региональным руководителем Инкомбанка, была позиция местного главного управления Центрального банка: мы всегда старались согласовать кандидатуру и заручиться поддержкой коллег. Третий фактор — позиция регионального бизнеса. Нам не было безразлично, как будут воспринимать главу нашего филиала, смогут с ним эффективно работать или нет. Мы всегда давали своим кадрам раскрыть их потенциал и нацеливали их на достижение наилучшего результата. В общем, старались обращать внимание на творческое отношение к труду, поощряли инициативу работников. Бывший первым секретарем Ульяновского обкома ВЛКСМ Анатолий Михайлович Блюдин вместе с Владимиром Павловичем Грошевым работал в институте им. Плеханова, потом работал в Высшей комсомольской школе в Москве. Редкая умница, он сыграл большую роль в создании ульяновского филиала.

К переманиванию чужих кадров мы прибегали в нашей территориальной экспансии очень редко, это противоречило корпоративной культуре Инкомбанка. Чужие люди плохо приживались у нас.

Сеть филиалов Инкомбанка создавалась, прежде всего, от запросов клиентов, как я говорил, большую роль играли личностей конкретных будущих руководителей, но в Питере, например, мы «прижались» к большому судостроительному заводу, и на его базе создали филиал. В ключевых регионах страны создавали кустовые организации (прежде всего — в городах-миллионниках).

Решения принимали не чисто административные, они подкреплялись финансовыми лимитами и полномочиями филиалов. Существовала общая стратегия развития банка, под которую нами в центральном кадровом управлении находились люди в регионах со своими проектами. Особых случайностей при этом не происходило, все шло довольно планомерно. Минимально достаточные деньги для нормальной работы по созданию региональных филиалов к середине 1991 года у нас уже были. Подготовили мы и программу действий. Пусть в ней было всего несколько страничек, однако мы уже знали, что создание филиала средней руки стоит Инкомбанку 200–250 тысяч долларов, для него необходимо найти помещение площадью до 300 квадратных метров, ремонт обойдется не дороже 450 долларов за метр. Планировались: поэтапная окупаемость (за первое полугодие и год), сроки выхода на прибыльность, нормы отчисления головному отделению Инкомбанка. У нас все было жестко «заstrугано на бизнес», на конкретный финансовый результат, в сроки, определенные бизнес-планом. Заранее прописывалось, за счет каких клиентов и на основе каких продуктов будет работать филиал. Эту работу в Инкомбанке курировали Алексей Викторович Кузнецов (зам. по корпоративному управлению, нынешний министр финансов Московской области), Александр Павлович Титов и Александр Владимирович Полевой. В правлении за работу с регио-

---

**В. В. Виноградов**

---

нальными филиалами отвечали несколько заместителей Виноградова, каждый за свое направление. Причем все это было введено еще в 1991 году на уровне общей структуры.

С целью реализации стратегии регионального развития банка на финансовом рынке страны был задуман учебный центр при Инкомбанке. В 1991 году его начали строить, а в 1992 году он уже работал (просуществовал же до печальной памяти дефолта 1998 года). В нем готовились кадры и под свою филиальную сеть банка. Учебный центр, благодаря его руководителю Андрею Юрьевичу Каплунову так же стал важным элементом, формирующим особую корпоративную культуру Инкомбанка.

**Каплунов Андрей Юрьевич<sup>1</sup>**

Виноградов был человек очень сильной интуиции, и он не ошибся, взяв курс на создание филиальной сети, сделав это направление развития магистральным. У него был опыт общения с западными банкирами и понимание, зачем нужно по единым стандартам на перспективу создавать сеть филиалов. Стратегия заключалась в том, чтобы занять ведущую (и в то время еще свободную) нишу на банковском рынке России. Для реализации стратегии развивались технологии, и была налажена работа по эффективному подбору и подготовке кадров.

Я до Инкомбанка работал в Финансовой академии и в Международной финансово-банковской школе. Оттуда меня и позвали на организацию нового проекта.

В Инкомбанке, куда я пришел работать 15 августа 1991 года, к этому времени уже сложилась своя корпоративная культура. В нем хорошо приживались творческие, деловые и образованные люди, иных он отвергал. Особенно это было заметно в первые годы существования Инкомбанка. Ситуация стала меняться во второй половине 90-х годов, когда к нам стали приходить люди «со многими нулями в глазах». Для них наш банк был хоть и успешным, но чужим бизнес-проектом. А в начале жизни Инкомбанка специалисты с абсолютно другой системой деловых ценностей, имеющие целью исключительно наполнить свой карман, чувствовали себя в нашем банке инородными элементами.

Банковский сектор в начале 90-х годов был самым прогрессивным и динамичным по развитию в России. Скорость изменений и уровень профессиональных требований к сотрудникам банка были уже столь высоки, что без своего корпоративного учебного центра стало трудно обходиться.

В 1991 году Владимир Павлович Вонотков меня привел на Варшавское шоссе д. 42, где мы рядом с хранилищем Инкомбанка получили помещение. Сразу было видно, что планы у банка серьезные – нам выделили

---

<sup>1</sup> Каплунов Андрей Юрьевич, в 1993–1998 годах — директор департамента персонала и организационного развития ОАО «АБ «Инкомбанк». В настоящее время — вице-президент ЗАО «Группа Синара».

триста квадратных метров, хотя с помещениями тогда было трудно. В. В. Виноградов тоже тогда приехал на место, где планировалось создать учебный центр. Владимир Викторович был тогда уже в числе самых известных людей России, воспринимался многими, и мной в том числе, как «небожитель». Я долго обдумывал, как выстроить с ним разговор. Пытался предугадать, какие вопросы он мне задаст. Неожиданно он вошел, улыбнулся, первый протянул мне руку и представился: «Владимир!». Все планы рухнули, я сразу забыл свою программную речь. Да она и не потребовалась, т. к. разговор сразу стал предметным и доброжелательным. Пока мы шли по полуразрушенным помещениям на Варшавке, обсудили, что необходимо сделать для того, чтобы центр действительно был полезен для банка.

В результате за два года мы освоили четыре этажа здания — этаж за этажом и получили государственную лицензию на обучение. В первую очередь были оборудованы специализированные компьютерные аудитории, многих сотрудников тогда еще приходилось обучать компьютерной грамотности. Создали классы, где учили проведению кассовых операций, специалисты банка показывали, как отличать фальшивую валюту от настоящей. В рамках разработанной в банке программы по внедрению пластиковых карт, стали учить сотрудников работать с терминалами. Много работали с кредитными офицерами. В одной из аудиторий воспроизвели зал работы с клиентами и учили операционисток как сидеть, разговаривать с посетителями, проигрывали разные деловые ситуации. Программы по обучению кассовым операциям и некоторые другие были сертифицированы ЦБ РФ.

В конце концов, в учебном центре Инкомбанка готовили одновременно до 250–300 человек. Руководство Инкомбанка понимало, что нельзя долго быть успешным и одновременно нетехнологичным, необходимо поддерживать широкие и непрерывные контакты с наиболее развитыми в банковской области компаниями и специалистами. Датчане, французы, японцы читали у нас в Москве в учебном центре лекции, проводили семинар, организовывали деловые игры. Но главными трансляторами знаний были свои инкомовские профессионалы.

Сразу была поставлена задача деньги, выделяемые на учебный центр, считать, однако все необходимые средства каждый год выделялись. Стандартный годовой бюджет, выделяемый нашему центру Инкомбанком, составлял более миллиона долларов. Задача финансовой самоокупаемости за счет обучения чужих кадров и реализации лицензированных в соответствии с требованиями ЦБ РФ программ не ставилась, хотя их проведение и приветствовалось. Центр все-таки стратегически замыслился и строился под подготовку на современном уровне своих специалистов.

Оглядываясь назад, могу не без гордости сказать, что задуманный проект был реализован вполне успешно.

**Марьин Сергей Егорович****Время перемен. Как мы начинали**

Процесс создания и развития уникальной филиальной сети Инкомбанка можно проследить на примере истории становления Поволжского филиала в Ульяновске, к которому я имел самое непосредственное отношение. К моменту принятия решения о создании Поволжского филиала (осенью 1990 года) в Инкомбанке было 7 филиалов. Причем через 5 лет сохранилось лишь 2 из них (Бухарский и Черноморский практически так и не начали работать и были ликвидированы, Украинский и Северо-Западный в Коми АССР — ликвидированы в связи с преобразованием в другие банки, Ленский филиал в Якутии был закрыт в связи со структурными изменениями).

В результате размышлений в Ульяновском горкоме КПСС, где я работал вторым секретарем, мы пришли к выводу о необходимости перемен в самой городской партийной организации, сокращения перегруженной партийной структуры в городе. И по нашей собственной инициативе Пленум горкома партии принял решение об упразднении горкома. Таким образом, я стал безработным, и передо мной естественным образом возник вопрос о новом приложении сил. Примерно в это же время Инкомбанк рассматривал Ульяновск как регион для открытия филиала. В городе находились крупные успешно работающие предприятия, в первую очередь, заводы, входящие в объединение АвтоУАЗ и Ульяновский авиационный промышленный комплекс (УАПК), ряд предприятий оборонного сектора промышленности, для ускорения финансовых потоков которых можно было использовать создаваемую филиальную сеть Инкомбанка. Позже я узнал, что президент банка Виноградов Владимир Викторович уже приезжал в Ульяновск с целью открытия филиала, но не нашел кандидатуру на должность управляющего, и вопрос об открытии филиала «завис». А когда я остался без работы, то ко мне с предложением взять на себя организацию в Ульяновске филиала Инкомбанка обратился Анатолий Михайлович Блюдин — мой комсомольский товарищ, преемником которого я в свое время был на посту первого секретаря обкома ВЛКСМ. Он в тот период работал в Москве и участвовал в создании нескольких бизнес-проектов вместе с Владимиром Павловичем Грошевым, председателем Совета акционеров Инкомбанка. Шел сентябрь 1990 года. Это предложение было из новой для меня сферы деятельности. Поэтому, прежде чем появился запас внутренней уверенности для принятия решения, пришлось провести не одну бессонную ночь, взвешивая весь свой предыдущий, правда, уже достаточно разносторонний, опыт работы. Моим банковским «крестным отцом» стал начальник Главного управления Госбанка СССР по Ульяновской области Виктор Васильевич Давыдов,

<sup>1</sup> Марьин Сергей Егорович, в 1991–1995 годах — управляющий Поволжским филиалом Инкомбанка, управляющий Поволжским региональным центром Инкомбанка.

который благословил меня на работу в банк. К нему первому я и пришел со своими сомнениями. Зная меня не первый год, он, казалось, был тогда больше уверен во мне, чем я сам, и, ни секунды не сомневаясь, сказал: «У тебя все получится. Давай, действуй!» Это напутствие было для меня определяющим в принятии окончательного решения. Хотя были и другие «благословения». Так, бывший коллега — второй секретарь обкома КПСС предрекал другое: «Куда ты идешь? У тебя сейчас все хорошо, персональная машина, стабильная зарплата. А коммерческие банки скоро все закроют, а вас — посадят».

Трудно, но интересно начинать любое дело «с нуля». Здесь все успехи и неудачи твои. Бывшим спецбанкам, ставшим коммерческими, не пришлось менять ничего, кроме вывески. Коллектив сотрудников, технологии, клиентура и материальная база достались им по наследству. Инкомбанку же приходилось все делать сызнова. Но не зря говорят, что часто наши недостатки становятся продолжением наших достоинств. И первичные преимущества спецбанков стали тянуть их назад. За клиентов им не было необходимости бороться. А клиенты, когда у них появилась возможность выбора, начали постепенно переводить свои средства туда, где в них нуждались, где их опекали, ими дорожили, т.е. в новые банки. Следом за клиентами из бывших спецбанков начали переходить в новые банки и лучшие сотрудники. Итак, передо мной стоял первоочередной вопрос — быстрее зарегистрировать филиал. Делать все приходилось одному (пока в штате не было сотрудников). Управление филиалов в головном офисе, которое впоследствии делало эту работу, само только создавалось и было занято решением многих проблем в существовавших филиалах. У начальника управления филиалов появилась даже своеобразная форма защиты от новых филиалов в виде фразы, ставшей потом крылатой: «Я — дурак, мне никто не подчиняется, если надо — делайте сами». Главное, что мне было нужно от головной конторы — регистрация филиала в ГУ ЦБ по г. Москве. Я определил для себя задачу открыть филиал 1 января 1991 года. Поэтому, не удовлетворенный медлительностью москвичей по вопросам регистрации филиала, вопреки существующим правилам поехал в ГУ ЦБ по г. Москве сам. Там очень удивились настырности управляющего из Ульяновска, но приближался Новый год, и, в ответ на новогодние поздравления, женский коллектив ГУ проникся решением моих проблем. В последний рабочий день 1990 года документы о регистрации филиала были подписаны. Но, подписав документы, я обнаружил, что до отправления поезда домой остался всего час. Как всегда в таких случаях, встало метро... В общем, вскочить в последний вагон отправляющегося поезда все-таки удалось, но пот с меня лил градом в декабре до самой Рязани. Зато появилось ощущение первой самостоятельной победы. Тогда же появилась уверенность, что решать многие вопросы в Москве можно и без опеки головного банка. Наконец, 2 января 1991 года Поволжский филиал Инкомбанка начал работу. В этот день ему открыли субкоррсчет в РКЦ ГУ ЦБ по Ульяновской области.

---

---

## В. В. Виноградов

---

---

В тот же день был принят на расчетное обслуживание первый клиент. Хочу еще раз отметить, что это был один из первых филиалов Инкомбанка в России и первый в Поволжье. Поэтому так получилось, что именно наш опыт в дальнейшем в немалой степени содействовал формированию стратегии и тактики управления филиальной сетью банка.

### Филиал в Самаре

«Бешеный мотор, генератор энергии и идей», — так говорят об Игоре Лейко люди, работавшие под его руководством. Он окончил авиационный институт и, после того как ему в начале 90-х годов надоело работать в конструкторской лаборатории на заводе «Прогресс», создал фирму «Арго-5». Это был один из тысяч кооперативов, которые создавались на волне романтической мечты соединить рыночную экономику с КПСС.

Как-то раз, увидев объявление в газете о желании московского Инкомбанка купить в Самаре место для строительства офиса филиала, предприимчивый Игорь Лейко поехал в Москву. Он хотел предложить банку оказавшийся в его руках участок земли на улице Полевой (сейчас там «Мак-дональдс»). Неизвестно, какое впечатление произвел в столичном банке бизнесмен из Самары, но буквально через несколько месяцев ему было предложено стать управляющим самарским филиалом Инкомбанка. Нужно сказать, что Инкомбанк уже два раза пробовал открыть в Самаре филиал, и вряд ли ему это удалось, если бы не взрывной энтузиазм Лейко, который, видимо, сам загорелся идеей попробовать стать банкиром.

Самарский филиал Инкомбанка начинался с четырех человек. Игорь Лейко пригласил опытного бухгалтера из госбанка Аиду Федорову, а также Нелли Любашевскую и Татьяну Косицину. С помещением проблем не было — решено было использовать здание бывшего НИИ на улице Спортивной, где базировалась фирма «Арго-5». Уже потом, когда Инкомбанк начал насаждать по всей стране свои филиалы, для «новичков» была предусмотрена помощь на помещение, компьютеры и так далее. В мае 1992 года Лейко не получил и этого, а первые полгода и зарплаты у него не было. Доходило даже до того, что управляющий самарским филиалом выполнял функции...

Инкассатора. Как-то раз Игорь Лейко приехал на своей «копейке» с сумкой наличных денег в валюте для подкрепления валютного пункта филиала, но куда-то очень сильно торопился. Поэтому он позвонил бухгалтеру и попросил забрать деньги. Та то ли не услышала, то ли не поняла, но сумка с валютой пролежала на крыльце на Спортивной полтора часа. Как она не пропала — неизвестно, но после этого к деньгам начали относиться гораздо бережнее.

Потом нужно было набирать персонал. У Лейко был принцип — не брать на работу друзей и родственников. Многие люди, в основном инженеры, пришли на работу в филиал просто с улицы.

Тогда в газетах публиковались объявления типа: «Инкомбанк проводит набор операционистов». Так в банк пришел с инженерной должности по объявлению Виктор Мидзяев, которому впоследствии по иронии судьбы выпала печальная участь закрывать филиал.

Переманивать специалистов не было возможности — в 1992–93 годах банковские специалисты, понимающие слова «пассивы» и «межбанку», были на вес золота. Но за 2 года команда менеджеров филиала была создана. По оценке коллег, Лейко — гениальный менеджер, сумевший заставить всех работать на себя и при этом поверить своим людям. Он гениально выстраивал управленческие схемы, несмотря на то, что никогда не работал в банковской системе. «Он генератор идей, который может не обращать внимание на рутинные сиюминутные вопросы», — признался один из менеджеров, начинавших работать с Лейко.

Он мог уволить операционистку за то, что она не улыбнулась клиенту, но всегда старался быть вместе с коллективом, искренне называя своих банковских специалистов «защитниками богатства родины». Он мог прилично выпить, но при этом произносить прекрасные тосты. «Мы очень быстро стали людьми Лейко и Инкомбанка. Мы гордились своей работой» — такие слова можно сейчас услышать от тех, кто состоял в команде Лейко. И это притом, что в филиале не было очень уж высоких зарплат.

Слухи об огромных зарплатах менеджеров ходили всегда, но на самом деле в 1996–97 годах начальник отдела получал около 600 долларов — не больше, чем в других банках. Но отличное кофе, стильная одежда и картины на стенах офиса были тогда не во всех банках.

Успешный старт филиала в Самаре во многом был обусловлен тем, что президент Инкомбанка Владимир Виноградов относился к Игорю Лейко с большим уважением. Он часто навещался в Самару, любил поохотиться в здешних местах и заодно решить с местной элитой текущие проблемы.

Игорь Лейко, человек Виноградова, с первого дня пытался устанавливать взаимоотношения с властью. Но в областной администрации был отвергнут. Причина неудавшегося контакта с Титовым неизвестна. Однако то, что не получилось в «белом доме», получилось в мэрии. После реализации программы «городские часы», Олег Сысуев стал постоянным участником всех проводимых Инкомбанком мероприятий и до конца своего руководства считался его сторонником. Самарский филиал всегда старался доказать, что Инкомбанк для Самары — свой банк, но вряд ли ему это удавалось в полной степени. Налет московской цивилизации, подход к устройству и ведению бизнеса раздражал многих.

Но как бы там ни было — Самара всегда была у головного офиса Инкомбанка на особом счету. Лейко давали карт-бланш: «Вы знаете людей, политику, налаживайте связи, при кредитовании действуйте в пределах оговоренной суммы, если что — мы подстрахуем, если нет — вы отвечаете за все». В 1992–94 гг. у самарского Инкомбанка появились первые

---

---

## В. В. Виноградов

---

---

клиенты. Кого-то привели по знакомству, кого-то переманили из Волгокамского банка, кого-то убедил бешеный темперамент Лейко. Со временем в число корпоративных клиентов самарского регионального центра Инкомбанка вошли «Связьинформ», «Волготанкер», Кондитерское объединение «Россия», «Куйбышевазот», тольяттинский мясокомбинат, и другие. Таким клиентам завидовали тогда многие банкиры, и во время кризиса в 1998 году инкомбанковский кусок пирога был поделен мгновенно.

Сумма вложений Инкомбанка в экономику самарской области по некоторым оценкам, за 6 лет составила более 40 миллионов долларов. Так ли это - сейчас уже проверить невозможно, но финансирование строительства областного онкологического центра, завода по производству медной катанки «Роскат» без Инкомбанка не обошлось. Именно он первым начал привлекать в область «дешевые» деньги от кредитных линий австрийских, немецких, английских банков. Все шесть лет на самарском банковском рынке Инкомбанк оставался наиболее продвинутым в «пластиковом» бизнесе.

Самарский «Инком» многие не любили, но почти все признавали его заслуги в освоении на местном банковском рынке современных технологий. В области public relations самарскому Инкомбанку и сейчас нет равных. Международный (!) проект «городские часы» придумал сам Игорь Лейко. Для провинциальной Самары это было открытием. Может быть, именно это мероприятие заставило самарцев поверить, что жизнь в провинции тоже может быть цивилизованной. Флаги, реклама на крыше здания по улице самарской, организация межбанковского футбольного турнира, проведение претенциозного, но запомнившегося фестиваля пленэрной скульптуры, произведения которой украшают набережную волги, - все это, безусловно, оставило немало воспоминаний у самарцев. «Золотым временем» самарского Инкомбанка считается 1995 год.

Именно тогда топ-менеджеры филиала начали ездить на служебных BMW — в банке почему-то предпочитали именно эту марку.

Однако в марте 95-го Виноградов все же уговорил Игоря Лейко переехать в столицу. Кроме великолепного нового офиса на улице Лесной уходящий на повышение Лейко оставлял банку энергию, которая позволила филиалу весьма динамично развиваться еще около полутора лет...

Владимир Силантьев. [www.s-styles.ru](http://www.s-styles.ru)