

Вера Владимировна
Прокопенко

Деньги в банке мы держали под столом в мешках¹

Начало

Устав коммерческого промышленного АвтоВАЗбанка был зарегистрирован в Госбанке СССР 16 ноября 1988 года под номером 23. А о том, что в городе появился новый и необычный банк, тольяттинцы узнали еще 19 октября 1988 года, прочитав небольшое информационное сообщение на первой полосе единственной тогда городской газеты, органа горкома партии «За коммунизм». Короткая заметка сообщала о состоявшемся Учредительном собрании и избранных органах управления нового банка. Но тогда мало кто из читателей понял (кто из нас внимательно читал официальную хронику?!), что за скупыми строками газетного сообщения стояло начало новой жизни.

Было решено, что наилучшим средством концентрации денежных ресурсов станет именно банк — непрерывная цепочка финансирования автомобиля от создания конструкции до постановки модели на конвейер.

Об этом и заявил на состоявшейся 22 октября 1988 года экономической конференции объединения основатель АвтоВАЗбанка А. И. Ясинский, бывший в то время заместителем генерального директора ВАЗа по экономике. Избранный к тому времени первым председателем правления АвтоВАЗбанка, но еще не покинувший свой пост начальника финансового управления АвтоВАЗа П. А. Нахманович определял АвтоВАЗбанк как результат «слияния промышленного и финансового капитала в условиях социализма», как «один из способов перехода от административно-командных методов к методам экономического управления в объединении «АвтоВАЗ».

Идея создания структуры для АвтоВАЗа, близкой по характеру к банковской, на заводе назревала давно. И непросто на заводе, а в недрах финансового управления объединения. Еще точнее, эта идея явилась плодом многолетнего анализа Александра Ибрагимовича Ясинского, который сначала возглавлял это управление, а затем руководил всеми финансами объединения. АвтоВАЗбанк — это его замысел, его дитя.

¹ В статье использованы материалы из книги Прокопенко В. В. «Возвращение» Кризис в АвтоВАЗбанке: Частные и общие проблемы (1988–1999)», Издательство тольяттинского политехнического института, Тольятти 1999. — *Прим. авт.-сот.*



В. В. Прокопенко

1968–1990

Заместитель, начальник финансового отдела Димитровградского автоагрегатного завода ПО «АвтоВАЗ»

1990–1994

Управляющий филиала АвтоВАЗбанка в г. Димитровграде

1994–1996

Первый вице-президент, генеральный управляющий АвтоВАЗбанка

1996–2007

Президент АвтоВАЗбанка

2007 — наст. время

Председатель совета директоров АвтоВАЗбанка

Собрание акционеров-учредителей будущего банка начало свою работу в 11 часов утра 14 октября 1988 года в помещении актового зала вазовского Интерклуба. Помню, в тесноватом помещении собрались 104 человека, представлявших организации и предприятия, рискнувшие вложить свои средства в качестве акционерного капитала в уставный фонд

вновь создаваемого банка. В ходе голосования по основным вопросам повестки дня определились 4 учредителя и 18 основных акционеров АвтоВАЗбанка. Банк учредили с крупными и равными долями собственного капитала в размере 18,75 млн рублей каждый Промстройбанк СССР, Российский республиканский банк Сбербанка СССР, Внешэкономбанк СССР и Волжский автомобильный завод. По договоренности с головной конторой Промстройбанка кадровой базой будущего коммерческого банка должно было стать Автозаводское отделение ПСБ СССР в Тольятти.

Кстати, в 1988 году термин «коммерческий банк» еще не получил широкого распространения, и первоначально АвтоВАЗбанк должен был создаваться как «внутрипроизводственный деловой банк» при административном подчинении ПСБ СССР или его непосредственном контроле. Именно Промстройбанк первым откликнулся на просьбу вазовских руководителей помочь в создании независимого банка, предложив в качестве первоначального капитала часть собственного резервного фонда.

Имя нового банка не являлось сколько-нибудь оригинальным изобретением: созданный под патронажем Промстройбанка, новый банк взял в качестве своего имени сокращенное название Автозаводского отделения Промстройбанка СССР — «Автозаводбанк». Это имя очень часто встречается в документах 1987–1988 гг. Заменяя неблагозвучный корень слова — «завод» — на представительную аббревиатуру «ВАЗ», создатели нового кредитного учреждения получили громко звучащую торговую марку — «АвтоВАЗбанк».

Уже 9 декабря 1988 года банку был открыт корсчет 161401, и он фактически стал готов к проведению собственных кассовых и бухгалтерских проводок.

31 декабря председатель правления АвтоВАЗбанка П. А. Нахманович утвердил Временное штатное расписание банка с численностью 37 человек и фондом оплаты труда в размере 5 тысяч 855 рублей в месяц.

Уровень предполагаемой заработной платы первых банковских работников Тольятти был выше среднего, хотя и ориентировался на размеры доходов вазовских инженерно-технических работников. Заработок стар-

В. В. Прокопенко

ших кассиров колебался от 130 до 150 рублей, оклад начальника отдела — от 250 до 270 рублей, юрисконсульт второй категории оплачивался в размере двухмесячной заработной платы обычного учителя, работающего на одну ставку учебной нагрузки. Высокий уровень оплаты труда призван был не только подчеркнуть значимость нового дела, но и стимулировать требуемое ситуацией качество работы.

Второго января 1989 года совместным приказом по банку и АвтоВАЗу приступил к исполнению своих обязанностей первый председатель правления П. Нахманович, спустя считанные дни на работу в банк пришли первые специалисты. А уже 12 января В. Каданников, впервые избранный генеральным директором АвтоВАЗа в самом конце 1988 года, и П. Нахманович издадут совместный приказ «О переводе части работников ПО «АвтоВАЗ» в «Промышленный коммерческий АвтоВАЗбанк». Пришли люди, и работа началась. Уже существующий банк представлял собой первоначально довольно странное учреждение без своего помещения, без вывески, без авторитета и определившихся функций. Первые три управленца банка — П. Нахманович, Л. Кутыржина и О. Гога — занимали тесноватый кабинет начальника финуправления ВАЗа в заводоуправлении на ул. Белорусской, операционисты и небольшой коллектив кредитных работников — малометражные квартиры под номерами 107–109 в доме №18 по улице Революционной. И лишь ближе к весне 1989 года АвтоВАЗбанк обрел свою первую территориальную независимость, переехав в стоящее на грязной строительной площадке арендованное здание за границей Московского проспекта рядом с медвытрезвителем. И эта история с географией уже тогда приобрела устойчивое воплощение в шутке: «Мы родились и обрели себя в вытрезвителе...» Но именно сюда стали приходить первые клиенты, именно здесь получал от АвтоВАЗбанка первые кредиты В. Виноградов для раскрутки своего «Инкомбанка». Для получения кредитов «Волгоцеммашу» здесь же впервые побывал и будущий руководитель Росэстбанка Б. Флигиль, начавший карьеру банкира в АвтоВАЗбанке.

Но уже те, кто в числе первых был переведен на работу в банк, начали ее с изучения кем-то добытой в Москве объемной ксерокопии книги «Коммерческие банки США», переплетенной вручную. Собственно, с подбора кадров и их обучения и начиналась систематическая работа АвтоВАЗбанка. Уже в апреле 1989 года по банковским кабинетам начинают ходить легенды о трех огромных, неподъемных ящиках с книгами на английском и немецком языках, которые Петр Нахманович привез в банк из своей первой рабочей командировки.

Свои самые первые операции специалисты АвтоВАЗбанка провели 20 января 1989 года.

Однако, если следовать исторической правде, первые операции для АвтоВАЗбанка были проведены работниками отделения Промстройбанка еще в декабре 1988 года, когда из первых поступивших в уставный фонд средств акционеров АвтоВАЗбанк выдал свой первый коммерческий

кредит в размере 10 млн рублей Московскому заводу имени Ильича. А уже 25 января 1989 года, находясь в свободном, самостоятельном плавании всего пять дней, в стенах АвтоВАЗбанка было впервые произнесено слово «филиал» и принято решение формировать разветвленную филиальную сеть.

АвтоВАЗбанк начал работу с кассовых операций. Именно с элементарной выдачи заработной платы автозаводчанам он и состоялся как банк. В течение одного дня, почти негласным порядком, под честное слово начальника планового отдела банка Л. Кутыржиной не сорвать работу, весь состав кассового отдела финуправления ВАЗа был переведен в АвтоВАЗбанк. Так, фактически с кассового отдела численностью 37 человек и началось формирование организационной структуры АвтоВАЗбанка. Этот отдел начал проводить первые инкассационные операции, используя в работе бросовые веревочки, а вместо сургуча — пластилин. Первый Кредитный комитет и первые кредиты, перевод работы с клиентами на договорную основу, первые зарплаты и первые компьютеры, первый канал междугородней связи в Тольятти, не имевшем собственного телефонного кода, первые лизинговые операции и строительство собственного одноэтажного здания — многое вобрал в себя первый, 1989 год.

Сначала свою вершину покорил внешнеэкономический отдел, получивший для АвтоВАЗбанка «Свидетельство участника внешнеэкономических связей», принявший участие в первых валютных аукционах в Москве и подготовивший получение банком Генеральной лицензии № 1 на право проведения валютных операций¹. А 12 декабря 1989 года были официально зарегистрированы учредительные документы самого первого филиала АвтоВАЗбанка в г. Димитровграде, который мне пришлось создавать с нуля. А еще была создана Е. Карповым первая собственная газета, собственное банковское радио с регулярным информационным часом В. Макаровой, придуман и утвержден товарный знак и логотип (тогда в стране просто никто не знал таких слов, и не было соответствующих специалистов).

Самим фактом своего рождения АвтоВАЗбанк начал круто менять общественное и экономическое лицо своего региона, формировал новую общественную психологию. Банк учил и учился сам предприимчивости, инициативе, самостоятельности мышления и практики, новым экономическим знаниям.

Спустя три года банк стал поставлять высококвалифицированные кадры для интенсивно формировавшейся тогда банковской инфраструктуры Самарской губернии. Сегодня во многих банках и других организациях России работают специалисты, прошедшие школу АвтоВАЗбанка. АвтоВАЗбанк впервые познакомил тольяттинцев и жителей области со словом «спонсор», совместно с АвтоВАЗом финансировал становление

¹ Первым валютную лицензию получил Кредобанк. — Прим. авт.-сост.

В. В. Прокопенко

хоккейного клуба «Лада». Именно АвтоВАЗбанк стал возрождать традиции благотворительности и меценатства, взяв под опеку множество объектов культуры и спорта, больниц и школ, газет и театров.

АвтоВАЗбанк вместе с АвтоВАЗом стал строить Преображенский собор в Тольятти и финансировать первые гастрольные поездки Театра «Колесо» в Великобританию. Банком была создана Международная академия бизнеса и банковского дела, профинансировано восхождение альпинистов на Эверест.

АвтоВАЗбанк, одним из первых коммерческих банков стал формировать рынок ценных бумаг, выпустив собственные акции, которые московскими коллегами были признаны самыми лучшими и защищенными.

АвтоВАЗбанк участвовал в создании валютной биржи ММВБ, Самарской биржи, АРБ, был акционером многих банков.

Именно деньги, привлеченные банком, спасали Тольятти от социальной напряженности в дни забастовок вазовских рабочих и остановок конвейеров, когда деньги в город доставлялись из Москвы самолетами военно-транспортной авиации.

АвтоВАЗбанк поднимал из руин сгоревший на КамАЗе завод двигателей, возвращал к жизни цеха авиационного завода в городе Самаре.

Активно финансировал развитие промышленности и малого бизнеса в Новосибирске, Красноярске, Санкт-Петербурге, Волгограде, Самаре, Ростове, Астрахани и многих других городах.

Начало банковской эры Димитровграда

Профессиональным финансистом я стала на Димитровградском автоагрегатном заводе в то время, когда возглавила финансовый отдел этого 15-тысячного коллектива. Этого был 1978 год. А первоначально пришлось пройти все ступени роста в отделе материально-технического снабжения от рядового экономиста до заместителя начальника отдела на ДААЗе, который тогда входил в состав объединения «АвтоВАЗ».

Объем работы был непомерный: по зарубежным стандартам наш завод составлял в целом около трех-четырех европейских заводов такого типа. Конечно, это было следствием экономического гигантизма, преследовавшего нашу промышленность все годы Советской власти.

Вскоре, в 1974 году на завод пришел новый генеральный директор Виталий Васильевич Тахтаров. Он был руководителем очень прогрессивного толка и хороший практик. Я была назначена заместителем начальника отдела снабжения завода и несла личную ответственность за все техническое снабжение. Стала часто бывать в Тольятти, на АвтоВАЗе, так что с городом познакомилась задолго до того, как пришла работать в АвтоВАЗбанк.

16 ноября 1978 года на завод заместителем генерального директора по экономике пришел Леонид Нафтольевич Комм, ставший правой рукой генерального директора завода А. В. Николаева и моим непосредственным руководителем. В будущем он возглавил руководство финанса-

ми крупнейшего автомобильного гиганта в Набережных Челнах, стал первым заместителем председателя Наблюдательного совета АвтоВАЗбанка.

При моем назначении на должность начальника финансового отдела А. В. Николаев сказал: «Я не знаю, правильно ли я поступаю, назначая Вас на эту должность и убирая Вас с такого ответственного участка, как отдел снабжения, но финансы — еще более ответственный участок, и я надеюсь, что у нас с Вами все получится». Леонид Нафтольевич Комм начал работать в экономической службе ДААЗа вместе со мной в один день.

Первый год работы первым финансистом завода был для меня очень сложным, я хорошо освоила только плановую часть и то благодаря тому, что сразу «погрузилась» в эти проблемы. А вот первые в моей жизни контакты и оперативная работа с банком давалась мне труднее: оформление алько, алири — так назывались виды отказов от исполнения платежных требований, а я и терминов-то таких не знала — вызывало у меня определенные трудности. В ту пору, да и сейчас банковская сфера строго регламентировалась достаточно жесткими инструкциями Госбанка СССР №1 и 2, где вся технология и виды банковских операций и документов были расписаны. Что касается технологии — освоить ее было сравнительно легко, а вот убедить в чем-либо новом и необходимом для производства Госбанк было очень сложно, потому что его деятельность не допускала никаких отклонений от утвержденного регламента. Все мы работали в пределах законодательства, но, тем не менее в рабочей практике иногда удавалось находить необходимые компромиссы.

В 1984 году состоялся переход АвтоВАЗа и Сумского машиностроительного объединения на новую систему планирования и стимулирования производства. Петр Макарович Кацура, бывший тогда заместителем генерального директора АвтоВАЗа по экономике и финансам, сделал очень многое для того, чтобы ВАЗ попал в число участников этого всесоюзного экономического эксперимента. Задача стояла очень важная: на примере этих двух предприятий доказать, что экономика нуждается в перестройке и может быть реформирована.

Особенно важен был момент предоставления предприятию права тратить самому собственные заработанные средства. Ведь раньше схема была такой: все, что предприятие зарабатывало, отдавалось в распоряжение министерства, которое и было создано для выполнения своей единственной в принципе функции — распределения совокупной прибыли. Мы называли эту систему — «зависимость от горла». У кого оно оказывалось более крепким и «луженым», тот сумел выгрызть, тот получал больше.

Мой путь в банкиры был до необычайного прост. Постоянно возникающие проблемы в общении завода с местной конторой Промстройбанка, нередко тормозившей процессы развития производства и заводской ин-

В. В. Прокопенко

фраструктуры, поневоле наталкивали на мысль создать рядом с этим неповоротливым монстром нечто более мобильное и рациональное. Конечно, когда в 1988 году был учрежден АвтоВАЗбанк и наш завод вошел в состав его акционеров, я даже мысленно еще не связывала с ним свою дальнейшую судьбу. Хотя вместо отсутствовавшего тогда генерального директора ДААЗа я представляла интересы завода на первом учредительном собрании АвтоВАЗбанка. Исторической справедливости ради должна уточнить, что первые разговоры о создании в Дмитровграде на базе ДААЗа самого первого филиала АвтоВАЗбанка состоялись задолго до этого события, еще на этапе подготовки учредительных документов банка.

Я же начала работать в банке на его географической периферии с конца 1989 года, когда стартовал проект по созданию первого филиала банка в Дмитровграде, который с 1 февраля 1990 года и возглавила. Образование нашего филиала шло параллельно с созданием Центрального филиала в Тольятти. Мы были для АвтоВАЗбанка опытными полигонами, экспериментальными площадками для отработки всех нюансов банковских операций в регионах. Накануне первого апреля 1990 года наш филиал сделал свои первые проводки, что, конечно, было авантюризмом в высшей степени, потому что на весь филиал было всего два человека, знакомых с банковской технологией того времени. Помогли судьбоносные встречи с людьми.

Судьба-матушка свела меня с П. А. Нахмановичем в 1979 году. П. А. Нахманович пришел в это время в финансовое управление ВАЗа. Я неоднократно получала от него приглашения переехать в Тольятти, быть его заместителем. Тогда я не согласилась на его предложения просто потому, что мне нравился город Дмитровград.

Он, однако, был настойчив и последователен, пытаясь пригласить меня в свою команду. Очередное приглашение я получила, когда П. А. Нахманович уже работал в АвтоВАЗбанке и было принято решение о создании на базе ДААЗа филиала банка. Фактически филиал создавался под конкретного управляющего, под Прокопенко.

Внешне все получилось просто: я приехала по очередным делам в финансовое управление ВАЗа, потом зашла в АвтоВАЗбанк и дала П. А. Нахмановичу свое согласие. Он послал вместе со мной в Дмитровград Людмилу Леонидовну Кутыржину, главного экономиста банка, и мы с ней пришли на прием к директору завода А. С. Савченко, которому идея создания банка в Дмитровграде, фактически банка завода, была по душе. Руководству завода хотелось уйти от отношений с местным отделением Промстройбанка. Промстройбанк занимался по старинке в основном контролем и финансированием объектов строительства. Особенно сложно стало работать, когда Госбанк СССР распался на пять специализированных банков и все предприятия машиностроения в приказном порядке были переведены на обслуживание именно в Промстройбанк.

Мы сразу составили совместный приказ АвтоВАЗбанка и ДААЗа и подготовили соглашение о выделении нам помещения от завода — две однокомнатные и одна двухкомнатная квартиры на первом этаже жилого дома по улице Автостроителей, 78. Вот эти помещения мы довольно быстро переоборудовали в единый офис филиала. Занималась всем предварительным этапом ввода филиала, совмещая в полном объеме эту работу с заботами начальника финансового отдела ДААЗа. Этот этап занял немногим меньше полугода работы.

Я рада, что мое согласие возглавить новую банковскую структуру для ДААЗа нашло поддержку и у А. И. Доронина, нового заместителя генерального директора ДААЗа по экономике. Единственная просьба А. И. Доронина и А. С. Савченко была в том, чтобы я ограничила число людей, которых собиралась забрать с собой из финансового отдела завода. Взяла я с завода пять сотрудников, а первоначальный штат филиала насчитывал немногим более 15 человек.

Первого февраля 1990 года П. А. Нахманович подписал мое заявление о приеме в АвтоВАЗбанк. А 15 февраля я уже уехала в первую служебную командировку — на учебу в Италию. Юридически же филиал существует с 12 декабря 1989 года, с момента утверждения всех учредительных документов в местном горисполкоме, главных управлениях Госбанка СССР по Ульяновской и Куйбышевской областям. Первый свой расчетный счет мы открыли в местном отделении Жилсоцбанка, позднее перевели его в РКЦ (расчетно-кассовый центр) Госбанка СССР.

Численность филиала росла постепенно, сообразно задачам. В первый год работы нас было тринадцать, включая тех пятерых, которые перешли со мной с завода. Большинство из них, кстати, работает в филиале до сих пор. Это Валентина Геннадьевна Подвигина, Людмила Николаевна Селивановская и многие другие.

Я считаю, что время, проведенное нашими сотрудниками на семейно-коллективных выездах на природу, сплотило всех нас намного больше, чем время, проведенное за рабочими столами. Мы даже мыть окна выходили по субботам, в нерабочие дни, потому что ощущали это не как трудовую повинность, а возможность лишний раз встретиться в неформальной обстановке. У нас был свой баянист, муж одной из сотрудниц, у нас был свой мужской коллектив художественной самодеятельности, который устраивал нам, женщинам, замечательные по своей теплоте праздники в день Восьмого марта.

Мы вместе таскали сейфы, шкафы, металлические ящики-ячейки для документов наших будущих клиентов. Наши мужья по субботам и воскресеньям безо всякой оплаты собирали мебель. Когда наконец все было готово и мы созрели морально, установили телефон и телетайп, приняли в штат одного чисто банковского работника, который имел в отличие от всех нас хоть какое-то представление о том, как делаются банковские проводки, мы сделали свои первые расчетные операции. Это было 31 марта 1990 года.

В. В. Прокопенко

Мы имели возможность начать свою работу и раньше, но у меня были проблемы с главным бухгалтером. Я уговаривала прийти к нам работать бухгалтера Агропромбанка, так как желание иметь в филиале банковского специалиста было и естественным, и необходимым. Я возила ее в Тольятти на представление, и она дала согласие, а потом, за неделю до того, как мы должны были открыться, вдруг отказалась. В это время параллельно с работой на заводе пробовала свои силы в одном из кооперативов Антонина Анатольевна Тюгашева. Человек, решившийся в те времена хоть частично оторваться от заводской трубы и попробовать свои силы в другой структуре, вызывал у меня чувство уважения. В конечном итоге я остановила свой выбор на ней.

Может быть, еще и потому, что сама, работая начальником финансового отдела, пыталась по совместительству работать в кооперативе при заводе.

Я дала ей на раздумье пять минут. До сих пор помню, как рука Антонины Анатольевны дрожала, когда спустя эти пять минут она писала заявление о переходе в наш филиал. На следующий день мы съездили на представление в Тольятти, и мой главный бухгалтер осталась там на двухнедельную стажировку. В конце концов, все мы учились новому делу, делая его. Так прошел февраль, начало марта. И тут мой здоровый, конечно, авантюризм разыграл. Приезжаю в Тольятти к П. А. Нахмановичу и говорю ему: «Дайте мне четырех человек во временную помощь, и я готова хоть завтра начать расчетное обслуживание». Конечно, это был риск, потому что за спиной филиала стоял его главный клиент, который ждал от нас чуда — ДААЗ с его многомиллионными в то время оборотами, объемом реализации и мощными финансовыми потоками. И когда мы поехали в Промстройбанк забирать расчетный счет ДААЗа, нам не сразу его отдали.

Были проблемы, и не только с ДААЗом. Хотя по меркам принятого тогда законодательства предприятия имели право выбора банка, в котором они желали обслуживаться. Первые наши расчетные документы мы печатали на пишущей машинке «Роботрон» всем коллективом. Всем коллективом эти платежки кодировали. Сидели каждый день до десяти часов вечера, чтобы все выверить. Делали при этом массу ошибок, совершенно не зная банковской терминологии. К нам на помощь из центрального офиса приехали Галина Сергеевна Вашетькова, Ольга Ивановна Данилова, Галина Николаевна Буланова и Нина Васильевна Тищенко и провели с нами первые, самые трудные для нас, полторы недели. Очень большую помощь в становлении оказала нам первый начальник операционного управления банка Елена Васильевна Федотова, банкир в полном смысле этого слова, с которой мы по телефону связывались по нескольку раз в течение одного рабочего дня и всегда получали неотложные и грамотные консультации. Начиная свою работу с ДААЗа, мы решили не замыкаться в поисках клиентов только на относительно крупных предприятиях. И очень скоро к нам на обслуживание стали

приходить малые предприятия и кооперативы. Первыми в городе мы стали оказывать им услуги по ведению бухгалтерского учета. И зарабатывали на этом неплохие деньги. Более того, сделали себе этой услугой неплохую рекламу. Кстати, такую услугу в то время не оказывал своим клиентам даже головной офис АвтоВАЗбанка.

Конечно, в помещении, где мы работали, нам было тесновато. Жаловаться было не на что: завод сдал нам эту жилплощадь в бесплатную аренду почти на два года. Вместе сидели экономисты по планированию, кредитники, юрист, специалист по лизингу, которым мы вскоре стали активно заниматься. Отдельно ото всех сидел весь операционный отдел, отдельно — телетайп, машинистка и завхоз. А деньги, что самое удивительное, лежали под столом в мешках. Их в конце дня мы сдавали в РКЦ, а наш офис принимала под охрану вневедомственная охрана. О собственной службе безопасности не думали тогда даже в центральном офисе банка. Очень быстро мы убедили руководство банка в необходимости предоставления нам права приема денежных средств у населения во вклады с розыгрышем автомобилей. Причем начали эту работу на второй день после того, как это стали делать кассы в Тольятти. И народ — бабушки, пенсионеры, остальные жители города, приходя к нам, в первую очередь спрашивали нас: «А вы не обанкротитесь?» Правда, они употребляли слово «разоритесь», потому что в нашем лексиконе понятие «банкрот» появилось намного позже. Наш ответ был всегда один: «Мы пришли сюда работать». Народ у нас занимал очередь с четырех утра, чтобы положить свои деньги на этот первый в АвтоВАЗбанке вид вклада. Стояла живая очередь, как в прежние советские времена за дефицитом, и к вечеру наша комната была в самом буквальном смысле завалена денежными купюрами. Если машина в 1990 году стоила 7 тыс. рублей, а сумма вклада была 3 тысячи, ситуацию можно было понять и предвидеть. Деньги мы пересчитывали быстренько, чтобы вовремя сдать в инкассацию, потому что своей кассы и хранилища еще не имели. Фактов воровства и недостач у нас никогда не было.

Вспоминается первый розыгрыш тиража по вкладу, когда мы всем филиалом молили Бога, чтобы выигрыши были и чтобы хотя бы один из выигравших был нашим вкладчиком. Небо услышало наши молитвы, и по результатам первого тиража четверо наших вкладчиков оказались счастливыми владельцами «Жигулей». В городе это получило широкий резонанс, и вклады потекли к нам буквально со скоростью весеннего ручья. По количеству привлеченных вкладов наш филиал долгое время занимал второе место после центрального офиса банка.

Мы достаточно скоро начали заниматься и лизингом, причем в отсутствие соответствующего законодательства. В сентябре 1990 года я выехала в командировку в Германию для приобретения 286-х и 386-х компьютеров фирмы «Роботрон», которые мы сумели купить за пропадающие тогда «сэвовские» деньги: 286-е — по 6 тыс. условных рублей и по 9 тыс. — 386-е. Эти деньги я выпросила на ВАЗе, где они буквально пропадали,

В. В. Прокопенко

и нам удалось заключить с ДААЗом контракт на поставку около 150 компьютеров по этим, тогда бросовым, ценам. Единственная трудность, которая преследовала эту сделку, это необходимость провести закупку и вывоз до 31 декабря 1990 года, потому что с 1 января вступали в силу новые таможенные пошлины. Нам удалось все: 31 декабря машины прошли таможеню в Бресте, к нам они пришли 7 января 1991 года, в страшнейший мороз. Мы все встречали машины, стоя в валенках, шапках, шубах, и считали коробки.

Вообще, мы на лизинговых операциях неплохо зарабатывали, и не только на реализации компьютеров. В 1992-м — начале 1993 года мы активно занимались скупкой и продажей квартир. Трехкомнатная квартира обходилась тогда филиалу в 110 тысяч рублей, 70–80 тысяч стоили двухкомнатные квартиры. Мы покупали готовые, отделанные квартиры у «Димитровградстроя» и сдавали их затем в лизинг.

Со временем филиалу стало тесновато в наших квартирных апартаментах. И нам удалось относительно дешево приобрести собственное здание под офис на улице Димитрова, дом 4. Это здание занимало большую площадь в четыре с лишком тысяч квадратных метров. Так начинались первые годы нашей филиальной истории.

Еще в 1990 году я была избрана членом правления АвтоВАЗбанка. Этот орган управления позднее получил название Исполнительный совет. Мы работали вместе: Л. Л. Кутыржина, Б. А. Флигиль, Л. Р. Кислюк, П. А. Нахманович, В. М. Смирнов, О. И. Гога...

В 1989–92 гг. АвтоВАЗбанк входил в число первых десяти крупнейших банков России, затем в 1992 году — в число тридцати (по рейтингу на начало 1993 года банк занимал по ряду ведущих позиций хорошее 21 место).

Для понимания истории банка в ее ретроспективе, для понимания природы многих банковских явлений именно 1993 год явился наиболее показательным. АвтоВАЗбанк закончил год с позитивными цифровыми показателями и с соблюдением всех общепринятых тогда экономических нормативов. Банк сработал неплохо, был на подъеме. Но анализ баланса по итогам 1993 года выявил в то же время первые признаки, хотя и не кризисного положения, но отрицательной ситуации в банке, которая к тому же начинала прогрессировать.

С начала 1993 года я стала получать от руководителя банка периодические и настойчивые предложения перейти на работу в головной офис на должность первого заместителя президента. Весной 1994 года Петр Абрамович Нахманович получил мое согласие.

К тому времени ситуация в банке была напряженная. Первый квартал 1994 года банк закончил с убытками. Стоимость привлеченных ресурсов была выше, чем размещенных активов. Большое количество неработающих активов усугубляло финансовое состояние банка.

Самые крупные акционеры и клиенты банка — АвтоВАЗ, КамАЗ, АО «Синтезкаучук», АО «Куйбышевфосфор» — находились в крайне тяже-

лом положении. Поддержка этих клиентов достаточно ощутимыми упущениями осложнила финансовое состояние банка. Кроме того, начались проблемы с уплатой процентов и возвратом кредитов. Были приняты вклады от населения под действующую в то время ставку 180% без права расторжения договоров, которая превышала ставку размещения. Из 27 филиалов банка часть работала с убытками. Практически отсутствовала эффективная система взаимоотношений между головным офисом и филиалами. Численность персонала росла как на дрожжах и превысила 2000 человек. Банк имел высокий уровень административных расходов, капитальные затраты на приобретение основных средств и строительство нарастали непомерно. Можно еще продолжать перечень причин, которые явились началом падения АвтоВАЗбанка.

Вот в такой ситуации я приняла решение переехать в Тольятти и начать работу в должности первого вице-президента.

Первые четыре месяца были очень трудные. Нужно было срочно войти в курс дела, понять реальное финансовое состояние, изучить огромное количество инструкций, положений. Наметить реальный план снижения стоимости ресурсов, увеличить доходы и снизить административные расходы. Рабочий день начинался в 8 утра и заканчивался в 3 часа ночи.

В 1994 году был разработан план по стабилизации финансового состояния банка. Но к концу года стало понятно, что многое не удалось, хотя был сделан определенный задел для того, чтобы банк выстоял. Начался постепенный выход из проектов, которые не приносили доходов. Разрабатывалась программа по ипотечному кредитованию работников АвтоВАЗа. Был создан вексельный центр, получена банком лицензия на работу с драгоценными металлами. Но к концу года увеличились разногласия в команде банка. Одна часть руководства активно проводила работу по сокращению затрат и увеличению объемов бизнеса, другая продолжала вкладывать средства в нерентабельные проекты.

Резкие скачки курса доллара по отношению к рублю, обвальное падение курса рубля в октябре 1994 года усложняли работу. Банк просто не успевал немедленно и четко реагировать на изменения в своих договорах по процентным ставкам.

Наступавший 1995 год прогнозировался как еще более трудный. Все чаще предприятия — наши заемщики стали обращаться с просьбами о пролонгации кредитов. Это было вызвано неплатежеспособностью очень многих заводов. Неполучение доходов и невозвращенные кредиты вынуждали банк все чаще обращаться к рынку межбанковских кредитов за так называемыми короткими деньгами.

Кредитный портфель банка на 1 августа 1995 года составлял 1300 млрд рублей, которые покрывались на 674 млрд рублями, привлеченными на межбанковском рынке, из которых 207 млрд рублей было «ночных» денег, стоивших до начала кризиса намного дешевле, чем привлекаемые на месяц или два. Для экономики того времени «ночные» деньги были

В. В. Прокопенко

неплохим ресурсом, но по ликвидности и по риску такие заемные средства были для банка особенно опасны.

И когда 21 августа 1995 года разразился межбанковский кризис, и стало негде взять эти «ночные» деньги с тем, чтобы расплатиться за заемные ресурсы, (стоимость «ночных» денег доходила до 2500% годовых), банк сразу попал в сложную ситуацию.

За эти годы АвтоВАЗбанк прошел очень нелегкий путь: были падения, были сомнения, хватит ли сил подняться, очень медленное восстановление и, наконец, возрождение. Но это уже новейшая история банка.

Сегодня не так много банков, созданных в 1988 году, могут гордиться 20-летней историей. Не просто выжить, уцелеть в это сложное время, но и найти в себе силы возродиться в новом качестве. Свое двадцатилетие АвтоВАЗбанк встречает с хорошими показателями.