

Петр Абрамович  
**Нахманович**

**Банк — это боксер,  
постоянно стоящий  
в боевой стойке**

Впервые на Волжском автомобильном заводе, да и в целом по стране, слово «банк» (в смысле узаконенной альтернативы Госбанку и другим государственным спецбанкам) прозвучало в 1987 году. Хотя изначально идея создания вазовского банка появилась вне зависимости от решений о создании кооперативных и коммерческих банков внутри системы Промстройбанка и по времени много раньше процесса распада централизованной государственной банковской системы.

Первоначальный толчок к появлению идеи альтернативного банка дали, во-первых, известное постановление Совмина СССР от 28 января 1985 года о переводе на хозрасчетные отношения АвтоВАЗа и Сумского машиностроительного объединения и, во-вторых, последовательные попытки АвтоВАЗа по переводу на полный хозрасчет всех производственных звеньев объединения. Хотя этот переход в тех политико-экономических условиях хозяйствования и не мог полностью состояться, потому что было множество законодательных ограничений в проведении хозрасчетного эксперимента. Даже в результате принятого правительством постановления наш автозавод так и не получил тех прав, на которые рассчитывал: практически никакой самостоятельности в решении вопросов — как делать? что делать? — у менеджмента не было. Ведь вплоть до развала Союза система Госплана, Госснаба и Госстроя централизованно планировала вложение каждого конкретного рубля в производство, в строительно-монтажные работы, оборудование и осуществляла строгий контроль над целевым использованием этих ресурсов.

Тем не менее данное постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР придало существенный импульс процессу фактического превращения АвтоВАЗа в корпорацию, говоря современным языком. Работники финансового управления объединения — в особенности Г. И. Кукулина, я и бывший тогда заместителем генерального директора по экономике А. И. Ясинский — часто собирались вместе, размышляли над тем, как выстроить систему управления финансами в тех условиях. Мы понимали, что принятый правительством документ — это лишь первый шаг. Предстояла целенаправленная, долгая работа по реализации этих задач, совершенствованию внешних условий существования

завода через его внутренние преобразования. Мыслилось однозначно, что АвтоВАЗ должен состоять из множества подразделений, самостоятельных как в юридическом, так и финансовом плане. В этом случае, для того чтобы не потерять управление финансами, необходим был некий универсальный механизм расчетов, который позволял бы сконцен-



#### **П. А. Нахманович**

**1985–1988**

Начальник  
финансового управления  
производственного  
объединения «АвтоВАЗ»

**1988–1996**

Председатель правления,  
президент АвтоВАЗбанка

**1996–2005**

Директор  
по корпоративному  
управлению АО «АвтоВАЗ»

трировать финансовые ресурсы и направлять их на приоритетные направления работы всего производственного объединения.

Действительно, в те годы от ВАЗа отпочковались и транспортное управление, и комбинат общественного питания, и даже управление организации производства — они получили собственные расчетные счета и стали самостоятельно работать. В тех условиях им было достаточно сложно проявлять хозяйственную инициативу, потому что все банки и, соответственно, финансирование были государственными. Существовавшая система государственных банков не стимулировала развитие производства, инертно относясь к внедрению экономически выгодных мероприятий. Во многом опираясь на анализ хозяйственной деятельности, мы поняли, что финансовую систему будущей корпорации АвтоВАЗ, управление финансовыми потоками в ней, контроль целевого использования финансовых средств без собственного финансового центра, в виде квазибанка, построить будет очень сложно. В существовавшей тогда системе финансово-кредитного обеспечения предприятий была масса недостатков, вынуждавших нас на поиск альтернативных путей финансирования выпуска новых моделей автомобилей, выработку нестандартных финансово-банковских операций. Первоначальный опыт работы ВАЗа в условиях перехода к оптовой торговле произведенными автомобилями выявил необходимость создания альтернативы государственным банкам и соответственно денежному рынку, для чуткого реагирования на чью-либо потреб-

ность, в том числе и АвтоВАЗа, в финансовых ресурсах и оперативного направления их по месту назначения на строго хозяйственной основе.

Так родилась идея создания в объединении АвтоВАЗ финансово-расчетного центра, которые к тому времени, впрочем, уже были обычным явлением в агропромышленном комплексе страны (например АПК «Кубань»). Был такой комплекс и в Тольятти — АПК «Лада». Все они работали с собственными финансово-расчетными центрами, своеобразными внутренними банками этих комплексов. Вот с создания такого типа ФРЦ мы и начали свою работу в содружестве со специалистами Куйбышевского планового института, ныне Самарского экономического университета. Точно не могу вспомнить, но я наверняка убежден в том,

---

## П. А. Нахманович

---

что губернатор области Титов К. А., в то время будучи сотрудником одной из кафедр этого института, тоже принимал определенное участие в разработке этой идеи. Особенно вплотную мы стали работать с заведующим кафедрой института И. П. Семиковым. Мозговой центр располагался в недрах финансового управления объединения АвтоВАЗ. Следует отметить большую роль в разработке концепции ФРЦ Александра Ибрагимовича Ясинского, который сначала возглавлял наше управление, а затем руководил финансами АвтоВАЗа в должности заместителя генерального директора по экономике.

Готовили документы мы очень тщательно на протяжении 1986–1987 годов. Правильность наших проектов подтвердилась тогда, когда после появления Закона «О предприятии» в 1987 году было принято решение (в виде постановления Совмина) о создании крупных комплексов, аналогичных концернам «Технохим» и «Энергомаш». Согласно закону они имели право на создание банков внутри собственных структур. Так, впервые в СССР, далеко не в первом пункте правительственного постановления, как бы между прочим, провозглашалась возможность создания финансовых структур, альтернативных государственным банкам. Разрабатывая функции заводского ФРЦ, расширяя первоначально узкие границы его полномочий, мы чуть ли не тонули в огромном количестве документов, которые приходилось целенаправленно анализировать и видоизменять в приложении к ВАЗу. Постепенно, очерчивая круг задач ФРЦ, мы стали понимать, что создаем именно банк, настоящий банк. Внутренний банк автомобильной корпорации и, возможно, замышлявшийся как альтернатива отраслевым министерствам Всесоюзной ассоциации производителей автомобилей «Лада», которая должна была создать новую систему продажи автомобилей и новую систему финансирования их производства, закупки оборудования. Это тем более было актуально, потому что управляющая роль Министерства автомобильной промышленности и других отраслевых министерств и ведомств постепенно уменьшалась, в том числе и в сфере материально-технического снабжения. Более того, именно с конца 1988 года многие государственные предприятия, в том числе и Волжский автозавод и его поставщики, впервые не получили сформированный правительством госзаказ. Вот почему в единый процесс развития хотелось и нужно было объединить основных смежников, производящих для автомобиля «Жигули» пластик, резину, металл и т. д. (а ведь таких поставщиков насчитывалось более 400!), и, самое главное, создать для них сквозную цепочку финансирования. Финансовая структура с функциями банка, только более мобильного, нежели государственный, становилась, с нашей точки зрения, единственно возможной для концентрации «активно подвижных» денежных ресурсов. Представлялось, что именно такая структура поможет обеспечить АвтоВАЗу прямые связи с его поставщиками и согласованно решить вместе с ними вопросы поиска источников финансирования, в том числе и валютного.

У меня не было необходимого макроэкономического, финансового, а по сути своей, макрополитического образования, чтобы предугадать череду тех событий, которые вскоре произойдут в стране. Даже создавая АвтоВАЗбанк, я и в страшном сне не мог подумать, что рухнет система Госбанка, Промстройбанка, Жилсоцбанка, Внешэкономбанка... И заводской ФРЦ должен был создаваться лишь как «внутрипроизводственный деловой банк» при административном руководстве АвтоВАЗа и при непосредственном контроле со стороны ПСБ СССР. Представлять создаваемый нами банк как прообраз нынешней банковской системы мы, конечно, тогда не могли.

Первым прорвал прочные границы системы государственных специализированных банков Промстройбанк, начавший вкладывать средства в поисковые работы в качестве ведущего пайщика ряда инновационных банков. Именно Промстройбанк СССР первым начал систематическую работу по созданию коммерческих банков в рамках, как сейчас принято называть, вновь созданных финансово-промышленных групп. Было создано несколько таких финансово-промышленных объединений прежде всего в Ленинграде — «Энергомаш», «Технохим». Именно в рамках этих групп и началось формирование банков нового для СССР типа.

Мы поняли, что и у нас, на АвтоВАЗе, в этом направлении есть возможность под эгидой, под прикрытием Промстройбанка создать свой коммерческий банк. Сопоставили все «за» и «против» в плане сравнения оперативных возможностей ФРЦ и банков и убедились в том, что создание коммерческого банка было бы для завода перспективным делом, более эффективным рычагом управления финансами. Мы предполагали, что будущий банк будет включен в систему работы некой финансово-промышленной группы ВАЗа — Димитровград, Белебей, Скопин, Серпухов, Балаково и другие — в условиях, когда значительно понизилась руководящая роль Госплана, Минфина, Госкомцен и Минавтопрома. В рамках такой ассоциации нужно было создать механизм концентрации финансовых ресурсов с направлением их в приоритетные, инновационные сферы, например, создание новых моделей автомобилей. Опыт работы АвтоВАЗа со смежниками был колоссальный. Все деньги, которые АвтоВАЗ «выбивал» в Госплане, так или иначе направлялись на развитие заводов-смежников. Мощности создавались, что называется, комплектно, одновременно и на ВАЗе, и в Димитровграде, и на заводе имени Тарасова в Куйбышеве, и в Сызрани, на Мичуринском заводе поршневых колец и так далее. То есть все централизованно закупалось по спецификациям ВАЗа на средства, которые ему так же централизованно выделялись. Поэтому я считал, чтобы сохранить эту практику, не разрушить уже созданную систему постановки на конвейер новых моделей, есть смысл создать банк в рамках единой ассоциации производителей и поставщиков ВАЗа с целью последовательного аккумулирования средств и планового их распределения внутри объединения.

---

---

## П. А. Нахманович

---

---

Первые шаги по конкретному воплощению проекта будущего АвтоВАЗ-банка нам помогли сделать специалисты Промстройбанка, его головной штаб-квартиры. Именно с ними мы писали первый устав АвтоВАЗбанка. Много идей было почерпнуто в общении с ними. Очень интенсивно и доброжелательно консультировал нас помощник М. С. Зотова, председателя правления ПСБ, Николай Попов, который параллельно работал над текстом уставов Энергобанка, Технохимбанка и других инновационных банков. Он сыграл значительную роль в создании АвтоВАЗбанка и поддержке наших усилий в промстройбанковских коридорах власти. И основную текстовую роль в создании устава АвтоВАЗбанка сыграл, конечно, он. Устав стал нашим общим «произведением искусства». Свой существенный вклад в него внесла наш будущий юрист О. И. Гога. Кстати, когда мы сдали этот устав в Госбанк СССР, то его использовали там, в качестве базового для создания шаблона Типового устава коммерческого банка. Мы никогда не жалели об этом и не претендовали на авторство, поэтому и в споры на эту тему никогда не вступали. Нас значительно больше увлекал поток новых идей по развитию банка. Это естественная миссия и участь всех первых, не отягощенных ненужными амбициями. Написание устава шло при полном непонимании того, что же такое коммерческий банк, при полном отсутствии какого-либо банковского законодательства. Нами добывались где-то какие-то образцы, и мы вставляли в них свою содержательную часть. Если бы сейчас можно было найти этот первый вариант устава, мы увидели бы очень насыщенный, но в то же время достаточно эклектичный продукт творчества моих коллег. В то же время мы понимали, что устав будет для нас тем единственным документом, который при отсутствии соответствующих законов обеспечит нам правовую защиту в дальнейшем. Конечно, в том случае, если его утвердят: например, валютными вопросами вообще запрещалось заниматься, это признавалось чистой уголовщиной. Поэтому и эту сферу деятельности надо было обязательно «забить» в устав, чтобы заниматься обслуживанием внешнеэкономических связей всего объединения АвтоВАЗ. Ведь монополию по работе с валютой, взаимоотношениям с зарубежными банками долгое время держал Внешэкономбанк — этаким единственным на всю страну крупный валютно-обменный пункт на улице Чкалова в Москве. Люди приезжали из-за рубежа и знали, что только здесь они могут сконвертировать доллары в рубли, только здесь могут открыть себе валютный счет. Только сюда для получения валютных средств люди ехали со всех концов страны.

Внешэкономбанк позднее принял решение участвовать в создании нашего банка своим капиталом не в последнюю очередь только для того, чтобы держать эту сферу нашей деятельности под контролем и «не пуцать» в случае чего. Это самое «не пуцать» нашло свое отражение в ходе обсуждения устава банка на учредительном собрании, на котором начальник отдела Внешэкономбанка Александр Зеленев выступил против сформулированной нами статьи 36, пытаясь не дать нам права самосто-



ятельной валютной деятельности. Первоначальная работа с Внешэкономбанком шла достаточно трудно. Мы пытались получить у них лицензию на внешнеэкономическую деятельность — это было их, а не Госбанка, прерогативой. Вообще наша подготовительная работа шла очень тяжело, в этом котле мы варились очень долго. Во многом это объяснялось начавшейся длительной борьбой между Госбанком и Внешэкономбанком, Госбанком и Промстройбанком за право контроля и управления деятельностью коммерческих банков, процедурой их создания и лицензирования.

Отсутствие законодательства и наличие острых противоречий в цепочке Госбанк — Промстройбанк — Минфин — Минавтопром очень сильно развило волонтаризм в решении вопросов образования и существования коммерческих банков и АвтоВАЗбанка, в частности. Была определенная часть людей, которой было все это новое интересно — перестройка, Горбачев, новое мышление, кооперативы, появилась возможность как-то себя проявить, показать, сделать карьеру куда более перспективную. А были и другие, которые не осознавали требований наступавших перемен в жизни страны.

Устав нашего банка был готов уже в начале 1988 года. Началась нудная, но очень нужная работа по поиску партнеров. Я начал эту работу еще в 1987 году. У нас в финансовом управлении очень быстро сложилось представление о том, что банк должен был состояться только при участии государственных структур, трех или четырех. В результате сначала был установлен контакт с Внешэкономбанком (тогда я много раз встречался с В. В. Геращенко, зампредом банка). Вошли мы в контакт и со Сбербанком, в первую очередь с его российской конторой, где тесно взаимодействовали с Жихаревым и Яшиным. В учредители банка мы, естественно, включили и сам АвтоВАЗ, что выглядело нормальным, так как это должен был быть банк группы АвтоВАЗ, нацеленный в основном на обслуживание завода и его поставщиков, системы автосервиса и продаж автомобилей. Но главную роль, конечно, играл Промстройбанк, потому что он являлся основным промышленным банком, в том числе и банком автомобильной промышленности. Его руководитель Михаил Семенович Зотов к тому же мучительно искал выход из сугубо централизованной банковской системы и, возможно, лучше других понимал, что она обречена. Он был великий банкир, кстати, наш земляк, родом из села Ягодное, что «под боком» у АвтоВАЗа. Этот человек был очень хорошо знаком с банковским делом, хотя при этом и был сильно зажат всеми догмами социалистической системы и правилами ее управления. Возможно, что и он не до конца представлял себе все перспективы нашей экономики, но понимал при этом, что даже в условиях социалистического планирования определенную самостоятельность банкам надо было давать. Зотов прекрасно понимал, что та система Промстройбанка, которую он возглавлял, была очень негибкой и очень жесткой, не была способна переродиться самостоятельно, и рассматривал такие структуры, как Техно-

---

---

П. А. Нахманович

---

---

химбанк, Энергобанк, первые инновационные банки, АвтоВАЗбанк, как некие самостоятельные структуры, но только в системе Промстройбанка. В одной из публикаций давних уже времен Зотов был назван одним из инициаторов и участников развала прежней государственной системы банков. Думаю, что все-таки первотолчок был не за ним. Основной импульс (по принципу «не было счастья, да несчастье помогло») подвижкам в экономике и финансах дали наши российские сепаратисты, которые пытались оторвать российскую банковскую систему от банковской системы Союза еще до официального его развала. Своеобразная заслуга Зотова состоит в том, что он, будучи хорошим аналитиком, сумел подготовить свой банк к мало кем прогнозируемым процессам будущих реформ и сохранить его как целостный организм. Последнее, правда, произошло уже при Я. Н. Дубенецком. С тех уже забываемых времен только и сохранили свою целостность даже в условиях акционирования лишь Промстройбанк и Сбербанк. Внешэкономбанк развалился, вынужден был объявить себя банкротом в декабре 1991 года, поскольку был государственным банком и не сумел в период ломки экономических отношений обеспечить выполнение внешнеэкономических обязательств государства. Жилсоцбанк, или как тогда говорили, «жил-был банк», исчез как банк надуманный. Агробанк распался на достаточно большое количество банков, хотя во многом, как и Промстройбанк, сохранил свой костяк. И, конечно, «виновником» этих процессов был не Зотов, а российское правительство, российский президент, верхушка парламента России, которые хотели как можно больше свободы и пресловутого суверенитета. А свобода без самостоятельной банковской системы — иллюзия, величайшее заблуждение.

Очень логично среди учредителей оказались и АвтоВАЗ и Промстройбанк: первый отдавал свой кассовый отдел, второй — свое местное, тольяттинское, отделение. Мы предполагали полное слияние финансового управления завода с банком, полную передачу функций расчета в банк, сохранив за заводом, частью его финансового управления только задачи финансово-экономического планирования. Со Сбербанком у АвтоВАЗа были очень длительные контакты, связанные со строительством сберегательных касс в Тольятти. Идея того, чтобы в тех экономических условиях вывести заработную плату работников завода в Сбербанк и выдавать через сберегательные кассы, не имела никакого отношения к процессу создания АвтоВАЗбанка и была сформулирована задолго до этого. Просто когда создавали АвтоВАЗбанк, то с учетом длительных контактов завода со Сбербанком было решено отдать это направление деятельности в наш банк. Как говорится, я уходил с завода в банк, занимаясь там напрямую этим проектом, поэтому и получил «зарплатные» проблемы в нагрузку уже в АвтоВАЗбанке. Мы продолжали работать над проблемами создания в городе системы банкоматов, программного обеспечения, а наличие этой совместной со Сбербанком деятельности определило третье по счету учредителя нашего банка. Мы очень много работали с Жиха-

ревым, председателем правления Сбербанка России и еще больше с его заместителем Яшиным. Имели тесные контакты с Куйбышевским управлением Сбербанка России. Тесно и напрямую делали эту работу с Таисией Александровной Загулиной, руководившей Автозаводским отделением Сбербанка в Тольятти. Когда Сбербанк стал акционерным банком, «зарплатная» проблема АвтоВАЗа полностью перешла в их распоряжение, равно как и другие конструктивные идеи, которые будущий руководитель Российского Сбербанка Яшин транспонировал из АвтоВАЗбанка и ряда других коммерческих банков. Так что приглашение Российского Сбербанка в учредители было достаточно логичным. Приглашая Внешэкономбанк в качестве учредителя, мы рассчитывали на передачу АвтоВАЗбанку роли регионального представителя Внешэкономбанка, его самостоятельного подразделения, которому Внешэкономбанк мог бы поручить обслуживание внешнеэкономических связей АвтоВАЗа. Вазовские кредиты всегда измерялись в сотнях миллионов долларов, и мы полагали, что обслуживание полученных кредитов, естественно, будет поручено АвтоВАЗбанку с открытием валютного счета завода в АвтоВАЗбанке, а счета АвтоВАЗбанке — во Внешэкономбанке. Исходя из такой направленности рассуждений и были определены основные учредители будущего банка.

Ныне покойный, бывший тогда генеральным директором ВАЗа В. И. Исаков доверял и мне как начальнику финансового управления и А. И. Ясинскому как заместителю по экономике. Мы объяснили ему принципиально саму идею, ее прямое влияние на обеспеченность завода финансовыми ресурсами и работу конвейера, перспективное воздействие на оживление финансовой работы всего объединения. Генеральный директор дал нам добро. Что касается Минавтопрома, то в 1987–1988 годы это центральное ведомство стало создавать свой Автобанк, банк развития автомобильной промышленности, и предложило нам создать филиал Автобанка в Тольятти. Мы очень долго дебатировали этот вопрос в Минавтопроме: АвтоВАЗ имел право самостоятельного внесения крупных денег в создание нашего банка. Мы долго убеждали руководство министерства в целесообразности создания на АвтоВАЗе собственного банка, не имеющего административного и финансового подчинения банку министерства. Минавтопром долго и серьезно противодействовал нашей идее при почти полной поддержке их позиции со стороны Захарова в Госбанке СССР и Китайгородского в Минфине СССР, которые достаточно неоднозначно относились к проекту создания АвтоВАЗбанка в Тольятти. Что было, то было, и их цель в принципе была ясна: Минавтопром предполагал, что в новых условиях хозяйствования рано или поздно на условия хозрасчета перейдут все предприятия министерства, а не только АвтоВАЗ, что могло привести к преобразованию министерства в своеобразный холдинг, контролирующей работу и финансы всех предприятий автомобильной промышленности, причем с правами гораздо большими, чем были у министерства периода застоя. Естественно,



---

---

П. А. Нахманович

---

---

они понимали, что выполнение этой сверхфункции управления и контроля они могут проводить только через свой собственный холдинговый банк, и поэтому давать разрешение предприятиям на создание своих банков означало для Минавтопрома распыление крупного бизнеса и денежных ресурсов. Им это было невыгодно. Со временем удалось достичь компромисса с Минавтопромом: АвтоВАЗбанк и Автобанк договорились о взаимном размещении части своего капитала в уставные капиталы друг друга. Но это решение на уровне своеобразного политического паллиатива сложилось уже гораздо позднее: мы обменялись пакетами акций с Автобанком, я стал членом его совета, а руководитель Автобанка вошел в состав совета АвтоВАЗбанка.

Итак, учредители АвтоВАЗбанка были определены. При этом мы планировали, что новый банк станет агентом всех этих банков, здесь на месте, в Тольятти, как бы исполняя роль их единого филиала, связывая тем самым корпорацию АвтоВАЗ с этими банками. Решению вопроса — с кем работать, мы и посвятили 1988 год. Но к этому времени начались сложности иного плана, в связи с чем, при полной готовности устава банка весной 1988 года, мы с трудом зарегистрировали свое детище ко времени первого снега.

С процедурой регистрации устава АвтоВАЗбанка случился следующий казус: мы подготовили письмо на имя М. С. Зотова с просьбой зарегистрировать наш устав. А почти одновременно с этим Госбанку официально удалось присвоить себе монопольное право на лицензирование коммерческих банков. Зотов начал тянуть одеяло на себя и регистрировать банки на правлении Промстройбанка, ту же шкуру пока не убитого медведя пытались примерить на себя Гаретовский и Захаров. Борьба между Госбанком и Промстройбанком шла упорная, и пока мы сумели правильно сориентироваться в этом процессе деления прав, то потеряли на регистрации устава больше месяца. Могли бы родиться и раньше. И устав нашего банка мог бы быть под номером 1. А пока мы стояли враскоряку, наши документы лежали без движения. Никто при этом не понимал, какая именно регистрация необходима. Пытались мы зарегистрироваться и в Минфине. Наконец, отнесли документы в Госбанк СССР. А там на меня набросились с вопросами: «Как ты собираешься работать? У тебя 95% кредитного портфеля АвтоВАЗа! Риски огромные!» А я тогда еще абсолютно не понимал, какие могут быть риски кредитования группы АвтоВАЗа, куда входил и КамАЗ, и другие предприятия Тольятти, и даже Москвы. Отвечал Захарову: «Вячеслав Сергеевич, ну доведем до нужного процента. Сколько нужно? 20%? Доведем до 20!» И это уже не было голословной фразой: на столе у меня уже лежал проект кредитного плана АвтоВАЗбанка, где были крупнейшие предприятия не только Тольятти, но и страны.

А в это время начал проходить регистрацию Автобанк, то есть начался процесс лицензирования министерских финансовых структур. АвтоВАЗбанку опять отказывают в регистрации: «Ну зачем вам регистрировать»

ся, когда профильный банк создает ваше родное министерство?!» Кто из нас знал, что вскоре министерства начнут разваливаться! У меня такого аргумента тогда, конечно, не было. Но действовать было нужно, и мы шли напролом, пользуясь авторитетом АвтоВАЗа. Где мне только не пришлось побывать во время регистрации. Даже в Госкомтруде! Туда мы ходили с Юрием Скоковым, он тоже пробивал регистрацию своего банка. В результате нас все-таки зарегистрировали в Госбанке СССР 16 ноября 1988 года. Хотя и не стали мы первыми, а получили лицензию под номером 23, почти одновременно с инновационным коммерческим Инкомбанком («Интерзнание») В. Виноградова.

Учредительное собрание АвтоВАЗбанка состоялось в большом зале городского Интерклуба, где буквой «п» стояли столы, а в их основании — трибуна. За центральным столом расположились Зеленев, представитель Внешэкономбанка, Халанский, представитель Промстройбанка, Ерохин представлял Сбербанк, в президиуме сидел и первый секретарь Тольяттинского горкома КПСС Туркин. Со стороны ВАЗа присутствовали Исаков и Ясинский. Собрание вел Халанский. Первое слово предоставили мне, и я рассказал об основной идее банка и основных учредительных документах, которые собранием были единодушно утверждены. Взявший затем слово Александр Ибрагимович Ясинский предложил в качестве председателя правления банка мою кандидатуру, и я до сих пор помню его слова: «Кто эту идею породил, пусть тот дальше ею и рулит!» Затем без особых разночтений выбрали ревизионную комиссию и совет банка, поручили мне определиться с составом правления, и на этом учредительное собрание банка благополучно закончилось. Все прошло абсолютно гладко и просто. У всех было хорошее настроение, состоялось продуктивное общение между собой.

ВАЗ не был единым, целостным акционером АвтоВАЗбанка. На правах самостоятельных учредителей банка в его состав вошли Ленинградский и Днепропетровский спецавтоцентры, много предприятий строительного комплекса города Тольятти, обслуживавшего АвтоВАЗ, несколько предприятий Минмонтажспецстроя и Куйбышевгидростроя. Все их представители присутствовали на собрании и надо отметить, что не в последнюю очередь смотрели на то, как голосует за тот или иной вопрос генеральный директор ВАЗа Исаков. А поскольку он исправно проголосовал все вопросы собрания «за», то общая процедура одобрения всех документов прошла действительно легко и просто. Даже небольшая дискуссия по поводу тридцать шестой статьи устава, трактующей право банка на валютное обслуживание юридических и физических лиц, не помешала общему решению главного вопроса, ради которого мы все там собрались, — учредить новый банк. Я повторюсь, что особых разногласий между выступавшими в прениях не могло быть еще и потому, что никто из присутствовавших и учреждавших банк не имел достаточно четкого представления о том, что такое банк и как он должен работать.

---

---

П. А. Нахманович

---

---

Справедливости ради надо отметить, что эта неопределенность в стратегической и тактической перспективе во многом негативно повлияла на устойчивость банка в последующем и заложила те большие проблемы, с которыми банк сталкивался в дальнейшем длительное время. В какой-то мере неустойчивая впоследствии позиция АвтоВАЗбанка на финансовом рынке страны объяснялась отсутствием ясности его статуса, нашим систематическим опозданием с определением этого статуса в процессе начавшейся работы. Неслучайно именно поэтому после учредительного собрания и разгорелись жаркие дебаты по поводу роли и места АвтоВАЗбанка в системе АвтоВАЗа. Выявились эти разногласия и на уровне Промстройбанка и Внешэкономбанка. Достаточно сказать, что председателем совета банка был избран руководитель Куйбышевского областного управления Промстройбанка Юрий Дмитриевич Кривопапов, который вел, с моей точки зрения, достаточно нелепую политику «удержания» банка в системе Промстройбанка, поэтому спустя полгода его пришлось заменить на Ясинского, представителя АвтоВАЗа. На заводе сразу очень отрицательно восприняли назначение председателем совета человека со стороны, из Промстройбанка. Назначение в начале лета 1989 года на этот пост А. И. Ясинского было правильным, но на момент учредительного собрания ничего сделать было нельзя. Как нельзя было и учредить банк в тех условиях без патронажа Промстройбанка. Надо же было на что-то опереться в своем рождении.

Выявившихся разногласий с областным управлением ПСБ не могло не быть: избранный председателем правления банка как представитель ВАЗа, будучи одновременно начальником финансового управления, я никак не мог отделить себя ни от ВАЗа, ни от его экономических интересов. Я вообще никогда не отделял себя от завода, считал себя по началу и много позже, уже долго работая в банке, сотрудником ВАЗа. Но многочисленные дебаты о месте банка в структуре завода привели к тому, что АвтоВАЗбанк был отторгнут от ВАЗа вместе со мной как управляющим. И это отторжение было во многом насильственным. Мы не хотели этого изгнания: я всегда достаточно четко представлял, что мы создаем механизм финансового управления работы всей группы АвтоВАЗа и что этой группе нужен свой банк. К сожалению, в процессе смены экономических условий работы всего государства, изменения менталитета «первых» лиц идет очень медленно. И уже когда банк заработал свою первую прибыль, встал на ноги вопреки всеобщему скептицизму, когда со стороны стало заметно, что мы стали жить лучше, тогда в городе очень быстро стали появляться аналогичные проекты — Ладабанк, Тольяттихимбанк, Росэстбанк, в Москве — Объединенный банк.

Учредительное собрание АвтоВАЗбанка готовилось в основном сотрудниками финансового управления завода, но должен сказать, что до самого последнего момента я не планировал стать управляющим банком. Накануне я пришел к Ясинскому и напомнил ему разговор полугодичной давности. Весной 1988 года банк уже был «на выходе», основная работа

по согласованию, поиску учредителей и оформлению устава была в основном закончена и нужно было четко определиться с кандидатурой руководителя, который будет все это «тянуть» на себе дальше. Я был начальником финансового управления, должность высокооплачиваемая и достаточно престижная на то время, и не собирался уходить с завода. Тем более что банк требовал себе в руководители специалиста, хорошего специалиста. Я не чувствовал себя готовым к этой роли. У Ясинского была кандидатура Комма Леонида Нафтольевича, который после ухода с поста заместителя генерального директора ДААЗа занял на ВАЗе должность заместителя начальника планово-экономического управления. То есть немножко «подвис». Приоритет назначения первого руководителя АвтоВАЗбанка был мною отдан Ясинскому: не мог же я сам себя назначать. Накануне собрания, где-то за неделю, я поехал в Москву к Михаилу Семеновичу Зотову и Дубенецкому Якову Николаевичу. Там мы обсудили и этот вопрос. Было решено, что председателем совета банка будет представитель Промстройбанка, а первым руководителем банка будет представитель завода. На своих кандидатурах руководители Сбербанка и Внешэкономбанка не настаивали и приняли наш вариант решения. По приезду в Тольятти я доложил об этом Ясинскому, который, я почти не сомневался в этом, ожидал, что возглавлять совет банка будет он. Нужно было учитывать политический момент — если бы мне не удалось именно так согласовать кадровый вопрос, мы не сумели бы подписать основные учредительные документы, особенно связанные с передачей АвтоВАЗбанку Автозаводского отделения Промстройбанка.

Это отдельная эпопея, начавшаяся сразу после учреждения АвтоВАЗбанка в Промстройбанке в Москве. Там все поднялось на дыбы, началась нехорошая возня. М. С. Зотов при мне подписал приказ о передаче в АвтоВАЗбанк Тольяттинского (Автозаводского) отделения Промстройбанка, ютившегося в двух квартирах с сорока работниками и имевшего шестьдесят пять предприятий-клиентов на обслуживании. Все это надо было изъять из ведения Промстройбанка и передать на баланс нам. Особенно резко против выступил начальник планово-экономического управления Промстройбанка Мужичкиных, сам вскоре создавший коммерческий Электробанк. Когда он узнал, что Зотов подписал соответствующий приказ, он буквально встал на дыбы и потребовал категорической отмены этого приказа. Когда мы начали работать, я узнал, что в Промстройбанке уже есть отменяющий первоначально изданный приказ. Поэтому мы вынуждены были гнать этот процесс передачи на наш баланс клиентуры Промстройбанка так быстро, чтобы никто потом ничего не смог вернуть обратно. И мне было здесь не до политических моментов, не до дипломатии.

За неделю-полторы до учредительного собрания мы вернулись с Ясинским к разговору об управляющем банка. Я предложил ему назвать кандидатуру. Еще в Москве, когда совещались по этому вопросу у Михаила Семеновича Зотова, Я. Н. Дубенецкий сказал: «А что тут думать, вот На-

---

---

П. А. Нахманович

---

---

хманович. Он очень долго, лет десять уже с нами работает, прекрасно знает завод и город, пусть и становится во главе банка». Честно говоря, мне не хотелось уходить с завода. Быть простым членом совета банка казалось предпочтительней — можно было заняться состыковкой деятельности банка и завода. Тем не менее высказанная Дубенецким мысль осталась блуждать у меня в голове и по возвращению в Тольятти. За несколько дней до начала учредительного собрания Ясинский заболел и уехал в профилакторий. Вопрос по кандидатуре управляющего нужно было срочно решать: я уже видел поднимающуюся пыль вокруг вопроса учреждения банка вообще, в Промстройбанке и в Минфине, обнаружили противоречия между Минфином СССР и Госбанком СССР по принадлежности права регистрации устава коммерческого банка, требовались дополнительные согласования с Минавтопромом. Я понял, что без срочного назначения управляющего будущего банка просто не будет. Поэтому, посетив Ясинского в профилактории, я сказал: «Александр Ибрагимович, если у вас нет своей кандидатуры управляющего, назначайте меня, другого выхода из создавшегося положения я не вижу. Время не терпит. Если появится у вас другое решение, по моей кандидатуре всегда можно отыграть назад». Так я стал председателем правления АвтоВАЗбанка.

Новый банк, создаваемый при непосредственном участии объединения АвтоВАЗ, было предложено назвать «АвтоВАЗбанк», демонстрируя тем самым свою ориентацию на конкретное предприятие. За рубежом название банка, его принадлежность играют очень большую роль. Стабильность финансового положения АвтоВАЗа, его потенциальные перспективы на тот момент прибавили вновь учреждаемому банку вес в финансовой системе страны на этапе его становления и первоначального развития. В состоявшемся в ходе собрания обсуждении этого вопроса акционеры-учредители согласились с такой постановкой вопроса, и название «АвтоВАЗбанк» было единогласно утверждено.

По большому счету АвтоВАЗбанк не только открывал двери для дальнейшего внедрения полного хозрасчета на ВАЗе, но мог решить и ряд общегосударственных проблем, насыщения рынка, например, через финансовую поддержку производителей товаров народного потребления. Александр Ибрагимович Ясинский на этот счет высказался примерно так при закрытии учредительного собрания: «Я буду считать, что банк сыграл свою основную роль, если по истечении какого-то времени мы убедимся, что при его непосредственном участии в Тольятти, в Куйбышевской области созданы крупные производства по выпуску товаров народного потребления, решены социальные вопросы коллектива АвтоВАЗа, вопросы Продовольственной программы и т. д.».

Объединенные финансовые усилия учредителей в размере 75 миллионов рублей составили первоначальный капитал АвтоВАЗбанка, который планировалось пополнять не только за счет дополнительных взносов и получаемой банком прибыли, но и через привязку к АвтоВАЗбанку



проекта перечисления и выплаты зарплаты работников ВАЗа через систему сберегательных касс. Это был хороший и правильный путь к внедрению безналичных расчетов, которые позволили бы использовать деньги населения на счетах банка как кредитный ресурс и источник решения социальных вопросов коллектива завода. С другой стороны, внедрение безналичных расчетов привело бы не только к сокращению наличного объема денежной массы, но и снижению роли Жилсоцбанка в Тольятти как конкурента, которому поначалу своей деятельности АвтоВАЗбанк вынужден был платить солидные деньги за хранение, пересчет и выдачу наличных денег. В связи с этим А. И. Ясинский в шутку сформулировал главную задачу создаваемого банка: «Убить конкурента!» К слову сказать, выраженная в относительно шутливой форме мысль А. И. Ясинского отражала тогда реальное соотношение сил между специализированными государственными банками и активно создаваемыми жизнью альтернативными формами банковского дела.

Первыми свою долю в уставный фонд внесли подразделения АвтоВАЗа. Первый расчетный счет был открыт для научно-технического центра объединения. Чистая доля непосредственно самого завода была определена в размере 12 миллионов рублей, остальные шесть с половиной миллионов должны были внести предприятия, входившие в состав производственного объединения. Как раз в декабре 1988 года завод выходил на сверхплановую прибыль и имел возможность свой взнос перечислить банку до конца года. Ведь было уже понятно, что банк может состояться только при регистрации устава и наличии оплаченного уставного капитала.

Первые шаги в деятельности АвтоВАЗбанка были отягощены резко отрицательной позицией и по отношению к банку в целом, и по отношению к определению его места в системе управления заводскими финансами со стороны некоторых руководителей финансово-экономической службы АвтоВАЗа. Когда банк стал формироваться по существу, пытаясь забрать под себя местное отделение Промстройбанка и кассовый отдел завода, это удалось сделать только благодаря заблаговременно подписанному генеральным директором ВАЗа приказу. Только на базе этого приказа начавшимся процессам пришлось подчиниться на заводе тем должностным лицам, которые по тем или иным причинам не соглашались с нашей концепцией банка. Много было споров и обсуждений до хрипоты. Я соглашался на все, понимая, что все это в принципе — ерунда, главным было утвердить и запустить дело.

Многие из этих неприятных эпизодов произошли уже в мое отсутствие, когда я выехал на учебу в Германию в начале 1989 года. Мне повезло, что в банк пришла работать Людмила Кутыржина, которая поверила в эту идею, мне повезло, что в банк пришла и Ольга Гога — многое из самого трудного в начале нашего пути было сделано их руками и осмыслено их головами. Я также опирался на поддержку Евгения Сюсюкина, который возглавлял Автозаводское отделение Промстройбанка в Тольятти и содействовал его переводу в состав нашего банка.

---

---

П. А. Нахманович

---

---

Оставив на «хозяйстве», которого еще просто не было, этих людей, я спокойно уехал набираться банковского опыта в Германию. Поездка эта была запланирована давно, задолго до учреждения банка. Кто помнит те времена, знает, что значило тогда «выбить» командировку в капиталистическую страну. Я выехал в Германию в составе вазовской делегации, которая занималась вопросами запуска в серию нового переднеприводного автомобиля «Лада». Окружающие меня товарищи понимали, что под прикрытием этих задач я фактически поехал знакомиться с опытом работы немецкой банковской системы и налаживать столь нужные тогда контакты. За это время я побывал в ряде банков ФРГ, прослушал курс лекций. Я был, наверное, первым банкиром новой волны, прошедшим такую профессиональную длительную стажировку за границей. Из этой командировки я привез несколько огромных, неподъемных ящиков с книгами на английском и немецком языках.

А мои коллеги оставались в Тольятти и фактически самостоятельно преодолевали сопротивление бухгалтерии завода при передаче в банк кассового отдела. Рабочая суета и решение текущих вопросов обеспечения жизнедеятельности банка заполняли трудовые будни: требовалось срочно определить и найти источники привлечения средств, изготовить бланки и печати, искать временное помещение и мебель... Много энергии и времени мы потратили для того, чтобы Госбанк СССР открыл нам кредитную линию в размере полутора миллиардов рублей по тем деньгам. Представьте себе этот уровень цифр, и вы поймете, что на эмоции вокруг вопросов морально-этических взаимоотношений по поводу учреждения банка, его статуса и функций просто не оставалось времени и сил. Все это делалось в Москве, что называется, было собственными ногами протоптано и собственными руками добыто. Реакция Виктора Алексеевича Данилина, возглавлявшего тогда Куйбышевскую контору Госбанка СССР, в основном всегда была благоприятной для нас. Это помогло сохранять оптимизм и веру.

Благодаря открытым кредитным линиям Сбербанка и Промстройбанка мы стали оперативно работать с клиентурой, ее привлечением, поставили ряд больших задач по развитию самого банка. С самого начала мы начали уделять большое внимание обучению своих сотрудников. Деньги на это не жалели никогда. Начали работать с Московским финансовым институтом (ныне академией), с кафедрой Олега Лаврушина. Оттуда к нам в банк читать лекции приезжали В. И. Таранков (его мы послали учиться в Американский ипотечный банк, сейчас он работает в Сбербанке), М. О. Сахарова и другие преподаватели, с которыми мы плодотворно работали. С ними была сделана еще в первой половине 1989 года самая первая инструкция по кредитованию для коммерческого банка. Сотрудники выезжали в зарубежные банки на стажировку. Несколько позже банк выступил соучредителем теперь очень известного института МИРБИС при Академии народного хозяйства им. Плеханова.

Но начинали мы работать, как и другие вновь учрежденные коммерческие банки, в правовом вакууме: законодательная база не была разработана. Нас можно было сажать за любые операции. Даже при зарегистрированных уставах. Например, валютными операциями мы не имели право заниматься. Хорошо, что наверху дали указание нас не трогать. Слабой была и техническая база банка, который еще не имел ни одного компьютера, но в изобилии были конторские счета, несколько арифмометров и огромная, неподъемная электрическая счетная машина «Аско-та» — этаким бухгалтерский динозавр. Мы получали настолько мизерную поддержку и организационно не успевали отработать необходимые решения, что тот объем работ, который на нас сваливался, постоянно отставал от нашей материальной базы, кадрового обеспечения, возможностей обработки информации. Мы вынуждены были крутиться как белка в колесе и непрерывно работать. Но тем не менее чувствовали, что что-то уходит, что где-то мы проигрываем, где-то отстаем.

Однако постепенно из опытных специалистов с ВАЗа стал формироваться костяк сотрудников будущих отделов — планово-экономического, юридического, инновационно-коммерческого, факторинга и АСУ. Многие из этих профессионалов впоследствии стали поднимать на свои плечи банковскую систему всей Куйбышевской области. И сегодня трудно найти в Тольятти, Самаре или Сызрани хоть одно банковское учреждение, где бы ни трудились на самых ответственных должностях специалисты, прошедшие школу АвтоВАЗбанка, первых, самых трудных лет его становления. Наш управляющий самарского филиала Хасис стал известен в Москве. А Черкасская работает даже в банке Австралии.

Хотелось бы отметить еще один важный факт: несмотря на многочисленные разговоры о разгуле преступности, связанной с реализацией автомобилей в России, наш банк никогда не подпадал под крышу бандитских группировок. Не было ни одного покушения на его сотрудников. Не было никаких ограблений. Мне однажды мой знакомый сотрудник ФСБ объяснил причину этого — нас считали государственным банком по самому характеру и стилю нашей работы. Однако вместе с этим, практически до 1991 года шло сознательное замалчивание деятельности банка в средствах массовой информации, особенно столичных, АвтоВАЗбанк воспринимался в роли серьезного конкурента на финансовом рынке страны. Нас «забывали» приглашать даже на первые учредительные конференции банковских сообществ: мы же не в Москве, а на периферии!

Наше развитие шло в постоянно меняющихся условиях. Менялась страна, исчезала на глазах плановая экономика, исчезали и преобразовывались учредители, перешел в другую ипостась АвтоВАЗ, совершенно другие вещи происходили на денежном рынке. Это никогда не давало шансов успокоиться, поживать на лаврах. У меня так и не появилось чувства того, что банк сформировался и можно отдохнуть. Хотя уже в конце 1989 года появились черты состоявшегося банка, появилось удовлетворение от проделанной работы; по итогам 1992 года АвтоВАЗбанк вошел

---

---

## П. А. Нахманович

---

---

в десятку сильнейших банков страны. Но постоянно после проделанной огромной работы я видел перед собой очередную пропасть, и надо было продолжать работать, каждый раз как с чистого листа. Горизонт отодвигался, когда иногда казалось, что мы вот-вот до него дойдем.

Банк все это время был похож на боксера постоянно стоящего в боевой стойке и отражающего удары. Каждый удар мог стать смертельным. Нокаут был нанесен в 1995 году. Время от первых шагов банка до его новейшей истории 1996–1998 годов было коротким, но чрезвычайно емким — всего семь лет. Говорят, что быстро растут только чужие дети. Семь лет — детский возраст. К 1995 году АвтоВАЗбанк сумел вырасти до размеров самого крупного в Поволжье банка. Как быстро! Но чего это стоило! Однако я могу с гордостью сказать, что АвтоВАЗбанк уже сыграл колоссальную роль в развитии всего окружения — и города, и губернии, и региона, и даже государства в целом, потому хотя бы, что он как первопроходец создал оригинальную школу, систему банковского управления и стал для своих удачливых и не очень последователей хорошим образцом во всем многообразии позитивного и негативного опыта.

Бедой российской банковской системы, на мой взгляд, стал неправильный выбор пути развития. Реформа банковской системы государства изначально пошла по пути копирования американской системы, а нужно было брать пример с немецкой: крупные системообразующие территориальные банки и территориальная система сберегательных банков, опекаемых главным банком страны — специализированные банки, которых не должно было быть много. Цифра — 2500 банков в России меня всегда пугала, потому что я понимал, какие затраты мы несем на создание системы управления, автоматизации, подготовки кадров, разработку банковских технологий и продуктов. Никто не был способен и не способен сделать это сейчас в одиночку.

ТЕЛЕГРАММА

СРОЧНАЯ

«МОСКВА ПРАВГОСБАНКА СССР ГАРЕТОВСКОМУ Н В  
ДОПОЛНЕНИЕ ПИСЬМУ ОРГКОМИТЕТА ОРГАНИЗАЦИИ АКЦИОНЕРНОГО КОММЕРЧЕСКОГО  
БАНКА КРЕДИТОВАНИЙ РАСЧЕТАМ КАССОВОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО  
АВТОВАЗ АВТОВАЗБАНКА 21.09.88 НР 4300/497 СООБЩАЕМ УЧРЕДИТЕЛЬНОЕ СОБРАНИЕ  
СОЗДАНИЮ АВТОВАЗБАНКА ПЕРЕНОСИТСЯ 14 ОКТЯБРЯ ПРОШУ ПОДТВЕРДИТЬ УЧАСТИЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИИ УЧРЕДИТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ ТАКЖЕ ФАМИЛИЮ ИМЯ  
ОТЧЕСТВО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ УЧАСТИЯ УЧРЕДИТЕЛЬНОМ СОБРАНИИ ДАТУ ПРИБЫТИЯ  
НОМЕР РЕЙСА ТЧК ПЕРЕЧИСЛЕНИЕ СРЕДСТВ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ АКЦИОНЕРНОМ  
КАПИТАЛЕ БАНКА МОЖЕТ БЫТЬ ПРОИЗВЕДЕНО ПОСЛЕ ВЫХОДА ПОСТАНОВЛЕНИЯ СОВЕТА  
МИНИСТРОВ СССР ПЕРЕВОДЕ БАНКОВ РАБОТУ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РАСЧЕТА=1398 АВТОВАЗ НАХМАНОВИЧ-  
НННН 1320  
5.10.88

**Председателю правления Госбанка СССР  
тов. Гаретовскому Н. В.**

В связи с поступившей телеграммой из г. Тольятти сообщаем следующее.

Проект Устава АвтоВАЗбанка был представлен Госбанку СССР 28 сентября т. г. и в течение следующего дня рассмотрен.

Отдельные положения этого проекта противоречили проекту примерного Устава коммерческого банка и Уставу Госбанка СССР.

Устав АвтоВАЗбанка переработан и, как сообщили на совещании 10 октября начальник финансового управления Волжского объединения «АвтоВАЗ» тов. Нахманович П. А. и начальник отдела ПЭУ Внешэкономбанка тов. Зеленов А. В., соответствует проекту примерного Устава коммерческого банка.

Переработанный Устав АвтоВАЗбанка Госбанку СССР не представлен (он будет представлен Промстройбанку СССР по его требованию). Предполагается, что Устав АвтоВАЗбанка будет представлен для регистрации Госбанку СССР Промстройбанком СССР.

В г. Тольятти 14 октября состоится учредительное собрание пайщиков. От Госбанка СССР на этом собрании будет присутствовать начальник Куйбышевского областного управления Госбанка СССР тов. Данилин В. А.

На письме стоит виза Застрожневой 6.10.88

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3534