

Михаил Николаевич
Мельников

Регионы просят денег

Окончив Инженерно-экономический институт по специальности «Организация экономической деятельности», я попал по распределению в НИИ атомных реакторов Министерства среднего машиностроения, где прошел по всем ступенькам служебной лестницы: лаборатория, плановый, экономический отдел, главная бухгалтерия.

Это было в конце 90-го — начале 91-го года. Страна вступала в рынок. Активно разворачивалась коммерческая деятельность, которая казалась нам тогда далекой и непонятной, но тем не менее привлекала.

Я уже был первым замом главного бухгалтера на производстве — а главная бухгалтерия тогда объединяла пять подведомственных бухгалтерий и насчитывала около 50 человек. Казалось бы, хватало и власти, и простора для деятельности. Но все изменилось в один день.

Однажды я попал на собрание акционеров Конверсбанка. Создавался он как отраслевой банк Министерства атомной энергетики, и меня как представителя одного из акционеров направили на это собрание. Надо сказать, что руководители в то время с очень большой опаской смотрели на все эти коммерческие новшества. Кто-то недопонимал, кто-то боялся и настороженно ждал, что вот-вот перестройка закончится и тогда... Пересажать — не пересажают, но, по крайней мере, партию восстановят, и все опять вернется на круги своя.

Мало кто верил, что обратного пути просто нет, что экономика должна развиваться по своим законам. И я, несмотря на то что молодой был, тоже, кстати, побаивался. Тем более что накануне меня ввели в состав парткома комбината, а до этого я два года работал освобожденным секретарем комитета комсомола. Я как бы думал: зачем лезть — сижу, работаю, хорошая специальность, хорошая должность, перспективы отличные.

Но на том собрании акционеров познакомился с известными сегодня людьми: Михаилом Юрьевичем Зурабовым — он был тогда председателем совета директоров Конверсбанка, Юрием Евгеньевичем Яковлевым — он был в то время заместителем председателя правления Конверсбанка, Николаем Георгиевичем Писемским — он был председателем правления, и другими.

Банк был создан недавно, только складывалась его филиальная сеть — и мне было многое на собрании интересно. Интересно пообщались, и мне даже предложили сотрудничество: давай, мол, к нам, попробуем что-нибудь вместе сделать.

Приехал домой, доложил на предприятии руководству, но оно отнеслось к этому как-то настороженно. Человек только-только стал заместителем главного бухгалтера, стоит в резерве на выдвигание, поскольку главбуху уже под 60 лет, коллектив огромный — а тут какие-то у него новые идеи, призрачное что-то его там манит...

Но прошло совсем немного времени, и нашему предприятию потребовался кредит, пять миллионов — по тем временам это была приличная сумма. А необходимость такая возникла из-за задержки зарплаты.

Институт напрямую финансировался из бюджета. А в то самое время рухнул Госбанк, рухнуло централизованное финансирование — это был памятный для всех март–апрель 91-го года.

Поскольку главный бухгалтер был в отпуске, директор попросил меня обзвонить все местные банки насчет кредита. А из банков самостоятельных был в нашем городе один — «Региональный» банк. И еще филиал был один — филиал АвтоВАЗбанка, который в то время очень гремел, считался самым динамично развивающимся. Еще бы! Его создавали Сбербанк СССР, Центральный банк, сам институт, Министерство автомобильной промышленности СССР и РСФСР... Там были такие акционеры, которые запросто смогли накачать банк деньгами. Автомобиль тогда был страшным дефицитом, своеобразной разменной валютой. Цены росли, каждый стремился купить себе машину. Банк, конечно, процветал, и авторитет его был велик, и власть людей, которые стояли во главе финансов этого банка, была очень большая...

Сначала звоню в «Региональный» банк. Там отвечают: «Вы что, какие кредиты?! Центральный банк, когда нас отделял, денег не оставил...» А надо сказать, «Региональный» появился из системы спецбанков, он был отторгнут главной конторой Жилсоцбанка Ульяновска как неперспективный. Потому что главная контора перешла из Жилсоцбанка в систему Внешторгбанка, а этот банк просто-напросто бросили. Остался коллектив из 16 женщин со среднетехническим образованием — там всего два человека имели высшее образование и то — заочное. Фактически это были статисты, которые переключивали бумажки слева направо. У них имелись два стареньких компьютера, которые они использовали как пишущие машинки для распечатки бланков. Естественно, ни транспорта у них не было — ничего. Даже кассы они арендовали в РКЦ — в то



М. Н. Мельников

1991–2002

Председатель правления
Регионального коммерческого
банка, г. Дмитровград

2003 — наст. время

Председатель правления
Поволжского регионального
акционерного банка
Внешторгбанка в г. Ульянов-
ске (с 5 января 2004 г. банк
переименован в банк
«Поволжский»)

М. Н. Мельников

время как раз создавалась система расчетно-кассовых центров Центрального банка. У «Регионального» была единственная лицензия на проведение операций в рублях — и все. И были учредители, которые тоже не знали, что с этим банком делать. Их когда-то просто собрали в директивном порядке и сказали: нужен банк, а что дальше — никто не понимал. Литературы не было, ничего не было. Одно-единственное постановление Верховного Совета РСФСР о коммерческих банках...

После «Регионального» я, естественно, позвонил в АвтоВАЗбанк.

В то время филиал АвтоВАЗбанка возглавляла Вера Владимировна Прокопенко. Она проживала в нашем городе, и ее многие знали.

А сегодня это известный в стране банкир — второй президент АвтоВАЗбанка, высокопрофессиональный специалист, мы с ней и сейчас общаемся в ассоциации российских банков.

Звоню ей и прошу пять миллионов рублей. Время было меркантильное, мелкое такое, и у работников банка тогда единственная была цель — решить какие-то свои маломальские социальные проблемы: получить телефон вне очереди, построить гараж, автомобиль купить...

А наш Институт атомных реакторов был в федеральной собственности, и по правилам, существующим и по сей день, такие предприятия наделялись землей в вечное пользование. И вся земля в округе принадлежала как бы Научно-исследовательскому институту.

А АвтоВАЗбанк территориально находился как раз на подведомственной земле. И, понятно, мне были выдвинуты условия: дайте нам 15 телефонных номеров бесплатно и земли под строительство 15–20 гаражей. Передай, пожалуйста, руководству вот такие требования — и тогда только мы будем разговаривать. Я, естественно, пришел к директору и все ему рассказал. Директором в то время был Валентин Борисович Иванов, сегодня это первый заместитель министра атомной энергетики. Он отреагировал довольно мудро и спокойно. Сказал: кредит мы возьмем, попытаемся сейчас удовлетворить их требования, поскольку это жители нашего города, а дальше нужно думать — создавать свой банк, свою структуру.

И сразу родилось два варианта: либо открыть филиал Конверсбанка, либо поддержать имеющийся на месте банк, вступить в него учредителями, переключить туда денежные потоки (которых, кстати, не было в то время) и попытаться участвовать в управлении этой финансовой структурой с целью аккумуляции средств, необходимых на финансирование наших научных программ.

Задача была непростая, потому что средств-то у института не было даже на зарплату. Из семитысячного научного коллектива уходили лучшие специалисты. Сегодня, конечно, это уже прошлое, а в тот момент многие руководители просто не знали, что делать, как удержать специалистов на мизерной зарплате, когда нужно кормить семьи. В это время всюду развивался мелкий бизнес, масса всяких кооперативов, и, естественно, эти грамотные люди могли себе заработать на очень приличную жизнь.

Выбрали мы такой путь. Я поехал в Конверсбанк и рассказал о желании руководства института открыть филиал у нас в городе.

В Конверсбанке отнеслись с энтузиазмом, но тоже задались вопросом: а что целесообразнее — открывать филиал или же взять готовую финансовую структуру и сделать дочерний банк. «Дочек» в Конверсбанке еще не было — и это решило дело.

Решили войти с высокой долей в уставный капитал паевого в то время банка «Региональный». Сам банк выкупил свой пай в 35 процентов, а нас отнесли ко второй категории создаваемых финансовых учреждений. Это был декабрь 91-го года. Я занимался этой работой очень активно и одновременно оставался заместителем главного бухгалтера института. А когда структура была уже практически создана, встал вопрос — кому быть руководителем. Приехал представитель Конверсбанка Иван Петрович Улин, очень уважаемый мною человек, который проработал 23 года начальником Управления финансов Министерства среднего машиностроения, он в то время возглавлял управление развития и координации деятельности Конверсбанка, он и предложил руководству института рекомендовать пайщикам банка утвердить меня в должности председателя. Вот так я стал банкиром...