

Хаджи Шухрат Курвантаевич
Мавланов

Первые четыре года мы жили сказочно

Счеты и нарукавники

Банкиром я стал случайно. В молодости, живя в селе Белые Воды Чимкентской области, увлекался мото- и автоспортом, был кандидатом в мастера спорта (выступал в молодежной сборной Средней Азии, завоевал несколько наград). Однако в одном из соревнований я получил серьезную травму. Отец тогда поставил вопрос ребром — чемпионом тебе не стать, выбирай настоящую специальность. Тогда я для себя определил: иду в автодорожный институт, находящийся в родном городе. Но у отца было иное мнение о моей будущей профессии, он сказал: «Шухрат, надо идти в финансовый институт!» Для меня это стало полной неожиданностью. Отец стал убеждать: «У тебя все получится, ты хорошо и быстро соображаешь, иначе не стал бы гонщиком!»

Отец в семье был безусловным авторитетом. Он после службы в армии занимался в жизни разными делами, в основном был руководящим работником «по хозяйственной части». А говоря современным языком, всегда был прирожденным коммерсантом. Отцу нужно было содержать большую семью: у него было шестеро своих детей и еще двоих приемных семья взяла на воспитание. Образования он толком не получил, в 1939 году после окончания 7 классов тогдашней среднеазиатской школы его призвали в Красную армию. Он воевал сначала на белофинской, а потом на Великой Отечественной войне. В 1941 году после демобилизации не успел доехать до родины. Вернулся домой только в 1946 году, закончив войну в Вене. В общем, как самостоятельный взрослый человек полностью сформировался на фронте. Дома отец рассказывал нам много интересных историй про войну, которую прошел с И. С. Коневым. В усадьбе Салтыкова-Щедрина, где я сейчас живу, стоял в 1942–43 годах во время «ржевской мясорубки» штаб этого генерала (потом маршала), тогда командующего Калининском фронтом. Отец мой был разведчиком штаба, и, видимо, тогда развил умение точно, хорошо и быстро соображать, о котором мне и говорил, напутствуя при выборе профессии. В селе при усадьбе я еще застал бабушку Катю Баранову, которая помнила моего отца. Увы, он не дожил до наших дней, и мне не удалось продемонстрировать архитектурный памятник, в котором я живу. Но для меня не вопрос — по праву ли я здесь живу, эту усадьбу в ходе разгрома немцев



Ш. К. Мавланов

1978

Экономист Брянской областной конторы, заместитель начальника брянского городского управления Госбанка СССР

1978–1986

Экономист Калининской областной конторы Госбанка СССР, зам. директора курсов повышения квалификации кадров Госбанка СССР

1986–1989

Главный экономист, первый зам. генерального директора, коммерческий директор республиканского главка спецсвязи

1989–2001

Председатель правления банка «Тверь»

под Москвой лично освобождал мой отец! Так что в Тверской области я нахожусь точно «на своей земле»!

После фронта отец выделялся знанием русского языка, жизненным опытом и умением быстро принимать правильные решения. В общем, являясь типичным для того времени выдвиженцем-фронтовиком, одним из

немногих нашел себя на закупочно-финансовой и торговой работе, став успешным коммерсантом. Его, вступившего в партию на фронте, после демобилизации по партийной линии направили в заготовительную контору, которая скупала натуральный шелк у населения. Там он себя хорошо проявил, и его направили «на прорыв» в районный общепит. Это было очень тяжелое место работы, начальство там часто менялось, причем многие плохо кончали: их либо сажали за злоупотребления, либо исключали из партии за провал дела. Отец же не только справился с новой работой, но еще и построил первый в районе ресторан, который работает до сих пор!

После смерти Сталина в Средней Азии произошли серьезные перемены, всевозможные кадровые перестановки. Как ныне шутят, «клан кланом вышибали». Шло снятие с поста одной ключевой фигуры за другой, менялся статус всех чиновников, новые руководители ставили своих людей на все посты вплоть до дворника. Отец тогда пошел из района на повышение по хозяйственной части. Он создал в Чимкентской области первую в республике заготовительную контору по закупке молока у населения, которой и руководил до конца жизни. Причем проект получился очень успешным — по объему заготовки молока его контора стабильно перекрывала показатели в государственном секторе экономики области. У частных тогда еще было много своего скота. Хотя формально это была государственная заготовительная контора (как и с шелком в начале карьеры), однако реально она работала на полном хозяйственном расчете. Созданный отцом с нуля молочный проект, как и ресторан, жив и сегодня. Продолжают ездить по Шымкентской (так ее переименовали) области Казахстана молоковозы. Изменилась только форма собственности предприятия, теперь она, понятно, частная. К сожалению, моя семья к этому успешному бизнес-проекту уже не имеет никакого отношения.

Незаурядным человеком была и моя мама — первая женщина в нашем городе, сбросившая паранджу. Член КПСС с 1932 года, она в 1982-м получила почетный знак «50 лет в партии». Мой старший брат — инженер, строитель-механик — сегодня главный директор крупного завода. Одна из сестер окончила финансовый техни-

Ш. К. Мавланов

кум, а потом и финансовый вуз; уже имея трех детей, еще и педагогический институт. Пойти учиться на финансиста, меня окончательно убедила старшая сестра (сегодня она уже умерла), она с этой работой успешно справлялась. А вот младшая сестренка у нас на родине в райцентре Чимкентской области работает в департаменте народного образования. Живет она в нашем родовом доме, является держательницей семейного очага. Хотя, по нашим обычаям, всем этим должен заниматься я — младший сын, оказавшийся еще с начала 80-х годов в Твери.

Так вот, возвращаясь к выбору своего жизненного пути, скажу: от друзей-спортсменов удержать «секрет» о том, что я решил пойти в финансисты, не удалось. Товарищи начали регулярно подкалывать — то счета подбросят, то нарукавники. Порядки в Чимкенте были семейно-клановые, ничего не скроешь.

Образование я получил неплохое, ходил в русский детский сад, а потом в русскую школу (в нашем классе было всего два узбека). На этом настояли отец и мать — они фанатично хотели дать высшее образование всем своим детям. Они понимали, что разница в подготовке в национальной и русской школе всегда была в Казахстане (да и в других республиках советской Средней Азии) очень большая. Кто из «нацменов», как нас тогда звали, не хотел «жить как все» по семейно-клановой традиции, должен был оканчивать русскую школу. Помимо русских и украинцев в школе было много греков и немцев (их выслали в Среднюю Азию во время войны). Немцы понемногу привили бытовую культуру и своим соседям. Если идешь по городу и видишь побеленный дом, дорожки, посыпанные песком и обложенные камешками, то знаешь наверняка, что тут живут немцы, а вот если халупа стоит в поле, даже без туалета — это наверняка жилище коренного населения Средней Азии, лишь недавно «посаженного на землю». Постепенно в плане бытовой культуры большинство выровнялось по немцам, тоже стало стыдно иметь некрашеный и непобеленный дом без ухоженных дорожек.

В годы лишений трудности сплачивали людей разных наций. Таким я запомнил время моей молодости. А еще очень сильно к лучшему повлияли на местное население семьи политических ссыльных — своего рода «культурный образец» для подражания. На градообразующем для Чимкента металлургическом комбинате их было много среди квалифицированных кадров. Числились эти люди вначале на каких-то странных, незначительных должностях, но вся работа комбината держалась на их квалификации и порядочности. Высланный «врач-вредитель» Смоляков меня просто спас от смерти — я шестимесячным мальчиком выпил пиалу кипятка и обварил рот. Тогда реанимации не было — врач спас меня, отпоив отварами трав. А ведь ему даже должности врача официально не давали (где-то лекарем числился). Потом оказалось, что он работал в ЦКБ при ЦК КПСС. Его дети теперь возглавляют лучшие медицинские клиники республики, проявили себя в научной области: они буквально «проросли из земли», как их не старались затоптать.

Ссылные начинали жизнь с землянок (причем за чертой города!), им не давали вначале строить даже примитивных халуп. Смоляков годами в город на работу ходил пешком. Нельзя не вспомнить и семью Голубчиков, высланную по какому-то делу (наверное, «ленинградскому» в 1948–49 годах) из Питера. Они были близкими соратниками А. Жданова, много рассказывали всем о Ленинграде, про тамошнюю культурную и политическую жизнь. У них в доме была первая, запомнившаяся мне большая частная библиотека, открытая для окружающих. Нас туда приглашали сказки слушать, для нас организовывались детские утренники, всевозможные кружки — у узбеков и казахов ничего подобного никогда не было. Еще раз повторюсь, что дети и молодежь в Чимкенте тогда национального размежевания совершенно не ощущали. Я очень стеснялся тогда своего плохого русского языка и манер, а жена Голубчика (дворянка) звала каждого из нас «сударем», учила держать осанку и прививала хорошие манеры. Во многом благодаря этим урокам мы приобрели сильную тягу к культуре, а не только к получению знаний.

Поступать «в финансисты» в 1973 году я поехал в Ташкент по «клановой линии» (там дальний родственник-узбек был заведующим кафедрой). Формально я переехал в другую республику, но уехал недалеко от Чимкента, административные границы в СССР провели так, что столица Узбекистана оказалась на самой государственной границе. Дядя «надул щеки» и сказал, что за поступление в финансовый вуз родственника сам ничего не возьмет, но членам приемной комиссии дать нужно! Такса была хорошо известна всем (кроме меня) — три тысячи рублей (для «чужих» — пять тысяч). Неважно даже, умеешь ли ты при этом читать и писать, в Ташкенте при Шарафе Рашидове уже тогда такое «поступление» стало нормой. Дал денег — будешь студентом столичного вуза, а «на нэт — и вуза нэт!» Еду назад, подавленный всем этим «беспределом». После возвращения в с. Белые Воды Чимкентской области Фариды Басырова, моя классная руководительница, глава партийной организации школы, очень сильная и решительная женщина, спрашивает меня: «Шухрат, парень, ты стал просто сам не свой! Что случилось, чем ты так озабочен?» Рассказываю, так и так, а она и говорит: «А ты попробуй поступить в Ленинграде, там дают лучшее образование в СССР, а у тебя школьная подготовка нормальная. Только сам решишь окончательно: ты действительно хочешь пойти в финансовый институт?»

У нас учительский коллектив был преимущественно укомплектован выходцами из Ленинграда, эвакуированными сюда в блокаду города на Неве. А наша школа была создана еще до революции в тогдашнем уездном центре. В сентябре 2000 года мы отметили ее столетие, я выступил спонсором юбилея. Там сейчас есть класс моего имени и в нем стоит моя парта с биркой: «Один из первых банкиров России окончил нашу школу». Теперь за эту парту сажают отличников (я тоже окончил школу с отличием). Висит в классе и таблица Менделеева под стеклом с отбитым углом, там тоже есть табличка: «Этот угол отбил Мавланов Шухрат».

Ш. К. Мавланов

Из нашего города Чимкента вышел другой известный банкир — создатель первого кооперативного банка в СССР (банк «Союз») — Берик Бектаев. Только Баха финансовый вуз оканчивал в Алма-Ате, ему власти Казахстана с регистрацией и помогли в Москве. Так получилось, что мы с ним на родине никогда не общались, а познакомились на даче у главы правительства СССР Николая Ивановича Рыжкова. Тесно общаться с Бахытом мы стали, когда проводился самый первый форум банкиров страны, об этом я еще подробно расскажу.

Обычно у нас, узбеков, отцу не возражают, но тогда я уперся: давай, говорю, мне тысячу рублей из тех трех, которые требуют в Ташкенте за поступление, и я поеду на эти деньги поступать в Ленинград. Отец был недоволен, но возражать в конце концов не стал. Только предупредил, что, если не поступлю, пойду в армию, а потом буду пасти овец до конца жизни и без всяких разговоров о высшем образовании, раз я такой самостоятельный. Фактически мы заключили с ним «пари». Хотя, конечно, отец явно гордился моим выбором (раз учиться — так в самом лучшем финансовом вузе СССР!), но опасался моего провала без блата в чужом городе. Поступать в Питер мы полетели с другом, там нас встретила сестра моей учительницы Ф. Б. Ибрагимовой. Мы сдали документы в Ленинградский финансово-экономический институт имени Н. А. Вознесенского. Подготовкой к экзаменам толком не занимались — неделю гуляли по городу, первое время жили у новых знакомых. Наконец сестра нашей учительницы говорит: «Заниматься надо, ребята. А то не поступите!» Кстати, ее муж (Пельд, эстонец) в 90-х годах работал в команде А. А. Собчака, а потом за рубежом в российских дипломатических представительствах, сейчас он на пенсии.

Поселились мы в общежитии Финэка. Как сейчас помню, сидим мы втроем с другом-узбеком и жившим в нашей комнате татаринном из Набережных Челнов (сейчас он милицейский генерал), пьем чай. Мебели в комнате практически нет — одни кровати, поэтому чайник поставили под стул. А тут приходит студенческая проверка, руководитель комиссии расшумелся, закричал на нас: «Понаехали к нам в столицу дикари из пустыни, куда чайник ставите!» Я ему в ответ за «дикаря» и дал по ушам, характер у меня всегда был горячий. Да и нравы у спортсменов-гонщиков были такие: могли за себя постоять. Меня поволокли в приемную комиссию, там приговор был быстр: исключить из списка абитуриентов вуза. Сижу на Марсовом поле, рыдаю. Помню, о чем с отцом пари держал, друг меня пытается хоть как-то успокоить. И тут вдруг случается первое чудо в жизни, определившее мое будущее. Меня окликает знакомый голос. Вижу, стоит Фарида Басыровна Ибрагимова, моя классная руководительница. Она прилетела в Ленинград, посмотреть, как устроились ее ученики. Повела меня обратно в институт, как парторг школы пошла к ректору и заявила, что меня как лучшего выпускника, нелепо не допускать к экзаменам. Мол, вышло глупое недоразумение. Пошли с ней в приемную комиссию ЛФЭИ, которую возглавлял Казбек Хамзатович

Ненциев. Талантливейший молодой парень, приехавший с Кавказа, потом он женится на дочери проректора, и сам станет проректором. Вызвали «проверяющего» Сашу, фактически устроили нам «очную ставку», Саша честно признался, что действительно погорячился и наговорил лишнего! Приказ о моем отчислении отменили, разрешили сдавать вступительные экзамены. В результате я поступил, хотя теперь готовился как зверь. Провалиться значило действительно признать себя «дикарем». Поблажек особых не было, но и топить уже не топили, все было тогда с экзаменами по-честному.

Школьная подготовка у меня была хорошая, молодая энергия просто распирала и учился я, в общем, без труда, но Ленинград мне не нравился страшно. Для узбека тамошние сырость и туманы — это «полный мрак». Я начал болеть, тосковать, хотел все бросить (или перевестись учиться поближе, в Ташкент). Наш декан Владимир Васильевич Романовский (сейчас он заведующий кафедрой), когда я пришел к нему просить об отчислении сказал мне: «Иди и подумай пять минут, прежде чем принимать такие ответственные решения!» Я подумал и пришел сказать, что буду уходить. Вошел и решительно заявил: «Я решил!» Однако Владимир Васильевич меня, по-моему, просто не дослушал и говорит в ответ: «Ну вот и отлично! Успокойся, иди и учись спокойно, а про эту твою глупость мы забудем, не отвлекай меня от работы!» Это было еще одно чудо, определившее мой жизненный путь, пусть и маленькое... Потом уже я втянулся в учебу и даже полюбил институт и город. Группа у нас была международная, причем студенты приехали со всех концов света, тогда, в 70-е, лучшие вузы Москвы и Питера в развивающихся странах были очень авторитетны. Вначале я жил со студентами из Кении (мусульманин с севера страны Юсуф Керра погиб на сомалийско-эфиопской войне). Потом с парнем из Руанды — он работает в их государственной финансовой системе, а потом с немцем из ГДР. Гюнтер Больдхаус сегодня преуспевающий бизнесмен, у него русская жена Наташа, все их отношения завязывались на моих глазах в нашей комнате. С еще одним соседом по комнате в общежитии греком-киприотом Георгиесом Мина у меня и сейчас деловые отношения, регулярно созваниваемся. Так что группа у нас была очень интересная, а мне, парню из Средней Азии, все это было в диковинку.

О том как по вечерам приходилось вагоны разгружать

Моя мама как старая заслуженная коммунистка настаивала, чтобы после вуза я шел по партийной, а не по хозяйственной линии, тем более что общественная жилка у меня была всегда, я и сам легко всему новому обучался и мог людей организовать на получение того или иного результата. Отец же, спасибо ему, как мужчина настоял на моей банковско-финансовой карьере. Я никогда не жалел об этом, как бы трудно временами не было (жил на копеечную зарплату и не имел собственного жилья). В ЛФЭИ я женился и поехал по распределению работать в город Брянск

Ш. К. Мавланов

(инспектором в ОБХСС). «Подвела меня под погонь» наша военная кафедра. Моя же супруга поступила на работу в Брянскую областную контору Госбанка. Пробыл я инспектором в августе 1978 года ровно две недели. Тогда же меня пригласил к себе управляющий областной конторы Николай Иванович Рожков (потом он переехал в Ростов Великий) и предложил перейти работать к ним, пообещав как паре молодых специалистов выделить жилье. Мне в местном МВД отказали в переводе, однако я парень был восточный, энергичный и упертый: месяц в Москве жил на вокзалах, но все-таки дошел до министра Н. Щелокова, и тот мне подписал открепление от распределения. За оформлением нового назначения я пришел в Госбанк СССР и попал на прием к Сергею Ефимовичу Егорову. К тому времени Н. И. Рожков уже не очень сильно ходатайствовал за меня (раз все так затянулось и скандально на самом вершине решалось), пришлось все решения пробивать самому. Так я после нескольких месяцев борьбы за перевод оказался все-таки в Брянской областной конторе Госбанка СССР, где начал работать экономистом. Потом быстро стал заместителем начальника городского управления Госбанка в Брянске (для начала два месяца пробыл и. о.). Одновременно я поступил в заочную аспирантуру ленинградского Финэка по специальности «Финансы и кредит».

До банкира в своем банке я прошел все ступени служебной лестницы, начав с перетаскивания в кассе денежных упаковок с мелочью, изучил на своем опыте все азы кредитования, расчетов и учета (кроме, пожалуй, отдела торговли, я всем в банке хоть какое-то время профессионально занимался).

Ездить мне приходилось много. Теща моя жила в Твери (тогда Калинин), в Питер я регулярно ездил в аспирантуру, на поездку в один конец каждый раз тратил два дня, что было очень неудобно. Тогда я вновь пошел в Госбанк на прием к Сергею Ефимовичу Егорову, стал просить его о переводе в Калинин. Однако мне все упорно отказывали – мол, нет там подходящей должности, уйдешь с большим понижением. Но я вновь уперся, хоть снова впереди маячили годы мытарства без жилья.

Принимал мое место зампреда городской конторы в Брянске Василий Иванович Клицков. Потом он стал заместителем начальника управления денежного обращения в Госбанке СССР и здорово мешал началу моей работы в качестве самостоятельного банкира (когда я в 1989–1990 годах регистрировал банк «Тверь»). Лично ко мне Клицков не имел ничего и отнесся хорошо (даже давал разумные советы, как «приделать ноги к бумажке»), однако тогда в центральном аппарате Госбанка и Минфина СССР была дана команда не торопиться с регистрацией коммерческих банков. Разумеется, если человек приходил «с улицы», а не был «звоночником» (то есть не шел по звонку из ЦК, правительства, министерства или другой высокой инстанции).

С тещей у меня тогда были трудные отношения, приходилось на последние гроши снимать жилье, а временами опять ночевать на вокзалах.

К тому же вскоре у меня родился сын. Любой ценой я хотел побыстрее закончить аспирантуру ЛФЭИ и защититься. Контора Госбанка Калининской области рассматривалась мной как временный этап. Судьба распорядилась по иному. Научным руководителем у меня был племянник того Н. А. Вознесенского, чье имя носит наш вуз, Эрнест Александрович Вознесенский, заведующий кафедрой финансов ЛФЭИ. И диплом, и диссертация были на стыке двух кафедр – кредитно-денежного обращения и финансов: «Финансово-кредитные рычаги стимулирования производства товаров народного потребления». Диссертация была почти готова к защите, но тут у меня случилась трагедия: 15 января 1982 года мы поехали в аэропорт Домодедово, попали в аварию, в которой погибла моя жена. Очнулся в реанимации Солнечногорской больницы с многочисленными переломами, однако удрал из палаты. Мне пришлось сообщать маме жены, что ее единственная дочь погибла. Теща у меня уникальной человек: трудный по характеру, но замечательный по своему упорству и порядочности. Прошла через немецкие лагеря Молодечно и Маутхаузен (ее угнали в пять лет), все родные ее погибли, но отец нашел своих дочерей в Польше на поле боя. О ней написано в книге «Дети войны». Я ей как муж дочери не нравился, но после гибели жены все изменилось. Теща и сейчас в нашей семье самый родной человек. В 80-е годы она помогала мне воспитывать внука, потом других моих детей от нового брака, а теперь уже и наших правнуков.

Зарабатывал я в начале 80-х годов 72 рубля 50 копеек, но не ушел из банковской системы. Хотя по вечерам приходилось вагоны разгружать, занимать и перезанимать деньги — помогать было некому. Однако я всегда теще уверенно говорил, что как только квартиру получу, то первым делом куплю машину (я действительно, никогда в этом не сомневался). А она на это отвечала: «Ты бы лучше себе ботинки для начала купил, а то те, что носишь уже разваливаются...»

Действительно, когда ко мне из Средней Азии в Калинин приехал старший брат, то он, увидев, в чем я хожу, подарил мне свои ботинки. А я тогда пообещал купить ему машину, как только встану на ноги. Слово я сдержал, купил брату «Волгу» и привез ее в Чимкент самолетом, буквально перевязанную бантиком. Брат очень волновался тогда, спрашивал, не попал ли я дурную кампанию, интересовался, откуда у меня такие деньги, не украл ли я их. Ибо для моего родного района своя «Волга» была показателем невероятной «крутизны» человека: иметь ее мог себе позволить только большой начальник или крупный теневик

Это было уже в 1988 году — тогда я начал работать над созданием моего собственного банка, зарегистрировались мы намного позже, но я уже стал в Калининском большом человеком. Быстро раскрутился на новом месте работы в республиканском главке Спецсвязи. Да и в зарождающейся кооперации я быстро себя нашел.

Однако в 80-х всего этого жизненного успеха еще не было. Наш начальник калининского главного управления Госбанка Степан Федорович

Ш. К. Мавланов

Ершов проработал на этой должности беспрерывно 26 лет, переехав на верхнюю Волгу с Алтая. В старом здании дореволюционной архитектуры годами протекали потолки, утром в кабинетах всегда стояли тазики для сбора воды, лепнина с потолка сваливалась (в том числе и в операционном зале). В общем, мы работали в ситуации крайней скудности и безнадеги. Материальное обеспечение Госбанка было мизерным. Помню, как выделили главе конторы голубую «Волгу», поставили ее в гараж, и все ходили туда на «экскурсию», смотреть на это чудо. Ведь она была единственной машиной на всю систему Госбанка в области, не считая, конечно, инкассаторских машин. Радовались мы недолго — через несколько дней крыша гаража рухнула, и машину просто раздавило!

Вот такое начисто разваленное хозяйство принимал новый руководитель конторы Александр Васильевич Бездольный, переведенный к нам с поста заместителя республиканской конторы Якутской АССР. Надо вам признаться, что тверские люди в массе очень злые (или, как минимум, недобрые). Никто из местного начальства «чужака» Бездольного встречать не захотел. Делегировали в аэропорт этим заниматься другого пришлого — Мавланова, то есть меня. Новый начальник спрашивает: «Парень, а ты по должности кто?» Отвечаю: «Замдиректора курсов». Надо добавить, что меня как молодого и энергичного выбрали тогда замкомсорга в областной конторе, однако дальше не повышали, пару раз по очень смешным мотивам отказывали в приеме в партию. Моя начальница отдела была инвалидом, со времен войны у нее не было правой руки, капризная старая дева «со своими тараканами в голове». Ей как-то приснился сон, что Шухрат Мавланов украл папку с директивными документами, которой, кстати, в реальности не существовало! Тем не менее она написала докладную записку и мне за недостойное поведение в ее фантазиях отказали в приеме в КПСС. Я потребовал разбирательства с этим бредом. Быстро выяснилось, что ничего не пропадало, все папки на месте, но, как говорится, «ложки нашлись, а осадок остался». В общем, все как в анекдоте про Абрама, которому 17 старейшин не давали рта открыт, ругая его по поводу того, что у того «дочь-проститутка еврейскую общину позорит». Постановили его изгнать из местечка. «Ладно, — говорит Абрам, — изгнали, так изгнали, слова, как еврею, сказать в защиту не дали! Так теперь как изгоя вы меня уже не заткнете, я вам напоследок скажу правду: у меня вообще нет дочери, у меня только сын». — «А это теперь никого волнует!» — ответили на это старейшины кагала...

Этот скандал не просто интересная подробность биографии, он сильно сказался на моей дальнейшей судьбе, сделавшей меня первым банкиром-частником в Тверской области. Когда Сергей Ефимович Егоров через некоторое время захотел выдвинуть меня на руководящую работу в Госбанке СССР и вызвал в Москву поговорить, то он никак не мог поверить, что по таким вздорным мотивам Мавланова не приняли в партию. «Ври, да не завирайся!» — сказал он мне. Но наш секретарь партко-

ма, начальник технического отдела Виктор Иванович Петров подтвердил ему по телефону, что «служебная записка начальницы не подтвердилась», но партком проголосовал за то, чтобы прием Мавланова в ряды КПСС отложить. «Ну, ты, Шухрат, уникальный человек по умению притягивать неприятности и влипать в странные истории!» — только и смог сказать С. Е. Егоров. В областной конторе не любили энергичного и широко грамотного чужака-азиата с питерским образованием, человека, непрерывно едущего в аспирантуру ЛФЭИ и непонятно зачем приехавшего в Калинин. Тем более что, даже в сравнении с Брянском (тоже, прямо скажем, не столица), эта контора при Ершове была одной из самых захудалых в России. Честно говоря, меня сильно расстроила эта история. Я не спал несколько ночей. Думал даже уходить с банковской работы, так как не видел никаких перспектив: заниматься мне приходилось в основном всевозможным ремонтом, ездить на подшефные стройки, к тому же всех, кто еще мог шевелиться, регулярно отправляли в колхоз на сенокос.

Мужиков в «богадельне», которой был Госбанк Калининской области при С. Ф. Ершове, практически не было: в инкассации работали дедь-пенсионеры и один молодой хромой парень. Я тогда поссорился и даже подрался со своим другом, капитаном Советской армии. Мы мирно выпивали в компании. Приятель спросил меня, где я работаю и, получив ответ, что в Госбанке, искренне спросил: «Шухрат, а ты что, кривой или хромой? Другие мужики в банках ведь не работают!» И действительно, кто здоровый и не сумасшедший добровольно пойдет трудиться за заработную плату в семьдесят, максимум сто рублей?!

Когда в банк пришел А. В. Бездольный, он естественно сделал расчет на меня, ему я, видимо, сразу понравился, тем более что только мы с ним два мужика на всю областную контору были люди с нормальным финансово-банковским образованием. Все остальные кончали «политехи-моли-техи», как говорят восточные люди, а потом уже на работе чего-то нахватались. В Госбанк шли преимущественно тихие дисциплинированные исполнители (обычно женщины).

Хоть работа далеко не всегда была женской. Сами подумайте, каково каждый день после инкассации мешки с мелочью в хранилище ворочать... Получается десять тонн на человека в месяц. Я как человек, который проработал заведующим областной кладовой в Госбанке, все это познал на собственной шкуре. А вообще свою деловую карьеру я начал делать «на сене», где после хранилища просто «отдыхал на природе». План шефской помощи я естественно регулярно перевыполнял. Плюс прибавка к зарплате в 26 рублей на каждого человека. Как я уже отмечал, к Госбанку в обкоме КПСС при С. Ф. Ершове было презрительное отношение, как к полной «богадельне». А тут мы создали фактически частную бригаду по заготовке сена. Вопреки всяким инструкциям еще в 1984 году добыли технику и помещение. В бригаду вошел и начальник А. В. Бездольный, ему тоже после Якутии в удовольствие было косой по-

Ш. К. Мавланов

махать, тем более что средств и полномочий быстро вывести областную контору из развала и нищеты не было. Наша профессиональная банковская работа в обкоме и облисполкоме тогда никого не интересовала. Зато регулярно «трясли» за выполнение годового плана — сдать десять тонн сухого сена! До «реформирования» сельхозбригады, мне, как ее руководителю было нелегко: выезжали в три часа ночи, первый укос в половине пятого утра, девчонки кос держать в руках не умеют... В перестройку начали сдавать по сто тонн, фактически создав вполне частную «фирмочку» с использованием самых разных ресурсов.

В колхозе мы приобрели частный дом в деревне для постоянного проживания бригады, чтобы не возить людей ежедневно в 5 утра на покос. Александр Васильевич стал там «по совместительству» начальником, а я — заместителем с функциями «за все в ответе». С середины 80-х годов сено мы перестали заготавливать, да и другими глупостями по поручению обкома КПСС больше не занимались. А созданные нами в те годы курсы и сейчас живут и работают, успешно трансформировавшись. Благодаря нашему нововведению, энергии и таланту А. С. Бездольного мы оказались по статусу в штате центральной конторы Госбанка СССР. Особо хочется отметить личный вклад А. В. Бездольного в развитие всей банковской структуры Тверской области. Только благодаря его энергии, настойчивости, трудолюбию, тверская (Калининская) контора Госбанка СССР превратилась в одну из лучших по оснащенности и качеству работы главных управлений Банка России. На новом комплексе зданий ГУ ЦБ РФ по Тверской области (кстати, занимающем периметр по четырем улицам центра Твери) я бы установил памятную доску со словами благодарности.

Место у Калинина было стратегическое — между Москвой и Ленинградом. Для приезжих мы построили нормальную гостиницу. Это был мой первый удачный самостоятельный проект в жизни. Благодаря тому, что на курсы приезжали проходить переподготовку руководители республиканских контор, я с ними со всеми тогда перезнакомился. Однако как-то раз мы с Бездольным сильно повздорили, перегруз был большой, на мне лежала тяжелая текущая работа, не выдержали нервы. Это опять резко изменило мою дальнейшую биографию. Тогда я страшно переживал разрыв. 1 октября 1986 года ушел из банковской системы, как мне тогда казалось, навсегда!

И вдруг...

Однако что ни делается — все к лучшему, по крайней мере, на моем жизненном пути. А. В. Бездольный звал меня неоднократно обратно, однако я уже ушел в республиканский главк спецсвязи главным экономистом. Вскоре стал первым замом генерального директора, а потом и коммерческим директором главка (причем от переименования должностей обязанности мои не менялись). Тогда же в области началось кооперативное движение. Я начал в нем активно участвовать, и в 1987 году стал уже хо-

рошо зарабатывать. Наконец, появилось свое нормальное жилье. И вот в моей жизни происходит очередное «и вдруг».

Приехал я в 1988 году в Ленинград в родной Финэк по своим соискательским делам. Встретился со своим старым знакомым-сокурсником Леонидом Петровичем Толмачем. Оказалось, что он тогда на Невском машиностроительном заводе с председателем Промстройбанка СССР М. С. Зотовым создавал инициативный банк. Леонид показал мне документ за подписью Николая Ивановича Рыжкова о создании банка «Энергомаш». Мне стало интересно и я попросил товарища дать мне посмотреть уставные документы, необходимые для его регистрации. Все-таки у меня было ощущение, что работа коммерческим директором фирмы (и суета в кооперации) — это не совсем мое дело! Хотелось бы вернуться к банковской работе, теперь уже самостоятельной. И тут Леонид Талмач отвечает мне: «Наш пакет уставных документов денег стоит, можешь заплатить и налом, и безналом!» Откровенно говоря, я оказался в шоке от такой «коммерческой» продвинутости моего одноклассника, с которым в прошлые годы нам иногда приходилось вместе дотягивать до стипендии на одной картошке. Леня был из Молдавии, и наши личные отношения были очень хорошие¹. «Спасибо, Леня, — говорю я, — ты сильно перерос меня, и стал очень деловым человеком!» Больше я к нему никогда ни за чем не обращался. Однако желание создать свой банк с ноля крепко запало в голову, а энергии мне было не занимать. «Раз это стало в принципе возможно, то я своего добьюсь», — решил я для себя и фактически тогда сделал такой жизненный выбор.

Я сразу пошел в архив города Твери и нашел старый устав Крестьянского земельного банка: он чуть в переработанном виде и лег в основу документов банка «Калинин» (в итоге все-таки зарегистрированного как «Тверь»). Текст устава остался почти без изменения. «Примерным уставом», подготовленным Госбанком (тогда он лежал где-то за семью печатями), или еще чьей-то помощью мы в своей работе над документами не пользовались.

Реальную работу над своим банковским проектом я начал с того, что пришел в к А. В. Бездолному. Отношения у нас к тому времени нормализовались. Материальное положение мое поправилось, да и по своему новому статусу я вошел в круг руководителей области. К тому же руководитель республиканского главка спецсвязи был дальним родственником В. М. Видьманова, замминистра Госагропрома РСФСР (они земляки-сибиряки еще по Красноярскому краю). Начальник мне полностью доверял, потому что я делом доказал свои профессиональные способности. В конце 1986 года, когда пришел на работу, у предприятия было полмиллиона убытка, за два года у нас накопилось 850 тысяч рублей свободных денежных средств.

Здесь я не могу не рассказать еще одну забавную историю. Как-то раз на

¹ Л. И. Талмач с июня 1991 г. президент Национального банка Молдавии. — *Прим. авт.-сост.*

Ш. К. Мавланов

парткоме главка решили рассмотреть «вопрос Мавланова». Кто-то парторгу донес, что я на казенной машине на дачу съездил. Прихожу на работу, и читаю объявление о проведении открытого партийного собрания на тему «Мой вклад в перестройку», причем заслушивать будут по этому вопросу Шухрата Мавланова. Секретарю парткома и в голову не пришло, что первый заместитель начальника главка может быть беспартийным. Конечно, при огромном трудовом коллективе и 36 филиалах каждого не упомнишь. В общем, опять мне судьба выпала быть героем анекдота про Абрама и кагал (тьфу, партком). Начал парторг меня «песочить» за личную нескромность и злоупотребления служебным положением... Я встал и начал с того, что действительно — рублей на 200–300 я «злоупотребил». А потом рассказал партсобранию, какой мой личный вклад в перестройку, сколько я главку денег сэкономил, что и как оптимизировал, да и каких врагов нажил, пресекая оплату липовых командировок и прочих фиктивных расходов; о том, что парторга на работу и на обед возит автобус ЛАЗ на 44 места, так как персональной машины ему не полагалось по штату. Такая вот «борьба за режим экономии»! А свои расходы я предложил вычесть из полученной предприятием прибыли! На половину этих денег я не претендую, но процентов десять я заслужил (по мировым нормам успешного менеджера премируют долей достигнутой экономии). Секретаря парткома не любили, а благодаря мне премии коллектив главка регулярно получал. Так что боком вышла парторгу борьба за экономию!

Начальник главка мне полностью доверял еще потому, что я его регулярно закрывал во всех «горячих точках». Хозяйство у нас было большое: 36 филиалов по 500–600 работающих, только в головной организации было 390 единиц транспортной техники. Однажды мне пришлось ехать в Белгород, там происходил последний «писк моды» — выборы главы трудового коллектива. Начальник местного управления был прекрасным человеком, а вот главный инженер Андриевский так сильно конфликтовал с коллективом, что я даже его фамилию по сей день помню. Все требовали снятия Андриевского, даже угрожали забастовкой. Мой начальник главка (как мудрый и осторожный человек) не захотел лезть в склоку и послал в Белгород меня. Надо сказать, что главный инженер был сильный и квалифицированный работник, но одновременно у него было очень завышенное чувство самооценки, и, самое главное, он имел поддержку высокопоставленного партийного чиновника (скорее всего из ЦК КПСС). Извиняться за грубость Андриевский не желал. Предупредив, что придется вынести вопрос на общее собрание, я услышал в ответ: «Выноси. Ничего я не боюсь!» За увольнение проголосовали единогласно, я проследил за правильным оформлением протокола. Лично против главного инженера я ничего не имел, он это понимал, но его уже «несли события».

В итоге перед отъездом меня вызвали в Белгородский обком КПСС и начали кричать: «Сопляк! Мальчишка! Тебе же хуже будет!» В Москву про

меня уже сообщили, в Тверь начальству пожаловались. Я же спокойно их выслушал и сказал, что не принимал никаких решений по конфликту на предприятии, а просто присутствовал на собрании трудового коллектива. Теперь жаловаться на трудовой коллектив они могут хоть в ЦК, хоть в министерство, хоть самому Господу Богу... В общем, всерьез я этот скандал вначале не воспринял (служившие в Средней Азии русские офицеры говорили в таких случаях: «Меньше взвода не дадут, дальше Кушки не сошлют!»). Удивился, когда мне позвонил растерявшийся начальник главка, на которого уже явно всерьез надавили.

Началась вокруг Андриевского какая-то «запредельная» номенклатурно-партийная истерика и публичная демонстрация «аппаратной солидарности». Это я понял только тогда, когда меня сразу по приезде из командировки вызвали в Калининский обком КПСС. В облисполкоме я по делам периодически бывал, в обкоме как беспартийный — нет. Охрана у них в здании была единая, к тому же мы с милиционерами в начале 80-х сено вместе косили. Поздоровались, меня пропускают, партбилета никто и не думает спрашивать. А в обкоме КПСС — сцена опять, как в Белгороде, только все чиновные рожи «свои, родные», знакомые мне, как облупленные. Сплошная «мать-перемать», меня никто не слушает — в общем, все тот же анекдот «Разбор на кагале персонального дела дочери-проститутки Абрама». В конце «обсуждения» мне говорят: или уходи с работы по собственному желанию, или партбилет на стол. Я у них спокойно спрашиваю: «А если в СССР будет пять партий, меня из всех сразу исключать будут?» Уж не знаю, почему мне эти «пять партий» в голову пришли, тема многопартийности меня тогда не волновала абсолютно. В ответ я услышал взрыв визга: «Да ты что вообще себе позволяешь, да мы тебя теперь!!!» Пришлось сказать, что я вообще не член КПСС, и из главка пока у меня нет планов уходить. Вам надо — увольняйте по суду. Немая сцена!

Звонит секретарь обкома в главк: «Ты кого к нам прислал?!» Мой начальник спокойно отвечает: «Кого попросили, того и прислал, сами хотели разобраться в конфликте в Белгороде. У вас своих дел не хватает, мне решили помочь?!» Меня в конце концов вполне миролюбиво просят не распространяться о разговоре в обкоме. Мол, погорячились, с кем не бывает! На дворе ведь уже 1988 год, в некоторых областях и республиках уже митинги проходят с требованиями отставки первых секретарей...

Рассказал я историю не случайно. Дело в том, что тем временем выходит на практическую плоскость вопрос о формировании нашего нового банка и вдруг выясняется, что помимо согласования в Калининском облисполкоме, что вполне закономерно, нужна еще и виза обкома КПСС! Вот счастье, вот не ждали! Правда, первый секретарь у нас был уже новый, Леонов. О нем местные жители говорили фразой из песни: «Бежал бродяга с Сахалина!» Приехал к нам он после знаменитого «икорного дела». Своим достижением Леонов считал то, что за первый год его работы 108 руководителей было привлечено к уголовной ответственности. Через

Ш. К. Мавланов

пару лет на самого партийного начальника будет заведено уголовное дело. Энергичный А. В. Бездольный тоже активно продвигался по партийной линии, стал членом ревизионной комиссии обкома КПСС. Теперь, 20 лет спустя, он все такой же активный в «Единой России».

Благодаря своему влиянию в обкоме Бездольный без труда согласовал устав коммерческого банка «Калинин». Дальше я с учредительными документами начал ходить по московским коридорам Госбанка. Когда принес проект Устава (с дореволюционными корнями), сотрудники главного банка удивились и поинтересовались, где я его взял. Потом А. Т. Застроженева дала мне чей-то уже зарегистрированный устав, чтобы я внес исправления в свой вариант. После проведения учредительного собрания 11 октября 1989 года я подал документы на регистрацию, 12 марта 1990 года мы были зарегистрированы, и получили № 256.

Тогда я познакомился с Михаилом Ходорковским, Владимиром Виноградовым и многими другими в дальнейшем ставшими известными банкирами. Из бегавших тогда и больше всех суетившихся я запомнил и Костю Борового, а также его секретаршу Ирину Хакамаду (тогда у нее была другая фамилия, кажется, Исаева). Мы вместе толпой бегали с бумагами по коридорам Госбанка на Неглинной. А нас гоняли из кабинета в кабинет.

В общей сложности я проходил, получая подписи более полутора лет, после утверждения бумаг на уровне области! Ну, Калинин хоть рядом с Москвой расположен, другим провинциалам было еще хуже. Взятки тогда за разрешения практически не брали, никто нам и не намекал, но все делалось через личные знакомства (в ЦК или правительстве). Ходокам не отказывали, но и не давали разрешения. Бумаги наши читали неохотно, большинство чиновников Госбанка СССР откровенно тормозили процесс регистрации, они действовали по бюрократическому армейскому принципу: не спеша приказ выполнять, подожди, пока его отменят. Зампред Госбанка СССР В. С. Захаров, ответственный за регистрацию коммерческих банков, открыто мне говорил, что «все эти коммерческие банки — пустое баловство начальства, реально нас открыли, чтобы потом быстро прихлопнуть». А вы тут «только ходите и мешааете Госбанку работать нормально». Главной препоной при регистрации был вопрос денежного обращения. Новым банкам просто не давали разрешения на инкассацию, а потом сами и говорили: что вообще вы будете за банк? Кому такие банки будут нужны?! Предлагали поэтому мне назвать мое детище «кооперативным товариществом кредитной взаимопомощи» (практически — «кассой взаимопомощи»).

Туалетный банк

Я уже говорил в начале своих воспоминаний, что от Василия Ивановича Клицкова с первого раза всех претендентов на создание банка вышвыривали из кабинета. Секретарша категорически не хотела меня записывать к нему на прием. Васю Клицкова я поймал в «предбаннике». Он

шел на совещание руководства Госбанка и узнал меня. В результате я просидел четыре часа под дверью его кабинета, Василий обо мне забыл за безумной суетой чередующихся совещаний. Разумеется, для начала он мне, как и всем, отказал. Однако ему явно хотелось с кем-то поговорить и пообщаться из круга старых друзей: мне показалось по разговору, что в центральном аппарате он новичок и «нелюбимый чужак». Тогда мы зашли в какой-то жуткий «шалман» в центре Москвы, Вася для приличия немного расспросил меня про дела в Калининской области. Я поинтересовался, как он попал в Москву из Брянска, оказалось, что ему оказала протекцию дальняя родня, попавшая в перестройку в аппарат ЦК КПСС.

Возвращаясь к делам с моей регистрацией, выяснилось, что капля камень точит, и Госбанк СССР уже не может удержать монополию на инкассацию. В конце концов, кассовые центры начинают разрешать создавать ряду новых банков. Я знал, в частности, что бумаги банку «Энергомаш», включая разрешение на открытие расчетно-кассового центра, подписал лично Н. И. Рыжков. Василий отбивался, говорил, что это исключение, просил меня показать ему их бумаги. Я же напирал, что кому-то Госбанк дает в порядке исключения разрешение, а провинциалов с улицы гнобят! В тоже время с трибун Горбачев вещает про перестройку, что «разрешено все, что не запрещено!» Все, что мог сказать в итоге мне по старому знакомству В. И. Клицков: «Попробуй пробиться на прием к председателю Госбанка СССР и убедить его подписать бумаги». Тогда же состоялся разговор с зампредом Захаровым. Он был еще менее результативен, со мной с позиции бюрократической силы говорил откровенный противник коммерческих банков. Опять я пошел с горя к А. В. Бездольному. И тот, как глава успешной конторы, которая вся была выстроена практически заново и стала одной из лучших в РФ, записался на прием к председателю Госбанка СССР Н. В. Гаретовскому. Его мне и удалось убедить разрешить нам подписать бумаги. Тогда нас сразу отправил к Застрожной, а та ругается на чем свет стоит: «Сколько можно нас заваливать вашими безграмотными бумагами!» Впрочем, на общем фоне к нам претензий больших не было, только переименовали мы банк из «Калинина» в «Тверь».

После этого нас с А. В. Бездольным отправили в Минфин, там подписывающим разрешения на открытие новых банков был начальник финансового управления Китайгородский, пожилой такой дядечка. Он начал нас пугать, говорить, что наши шансы минимальные, так как у Минфина с Госбанком нет взаимопонимания в вопросах регистрации, тем не менее пообещал доложить руководству. Самому ему явно не хотелось ничего решать. Так мы попали к министру Валентину Сергеевичу Павлову. Вошли, видим: сидит за столом полный мужик в очках. Он послушал нас с Бездольным и в итоге министр финансов при нас дал распоряжение Китайгородскому решить вопрос положительно. Я тут и говорю Павлову: «А сегодня можно документ подписать?» — «Нахал!» — отвечает мне

Ш. К. Мавланов

Павлов с поборота, — Будь рад, что я тебя сегодня вообще принял!» А я стою на своем: «Было бы здорово сегодня, 12 марта, в мой день рождения зарегистрировать банк». Он серьезно посмотрел мою объективку (в бумагах по банку «Тверь» лежал мой личный листок). Махнул Валентин Сергеевич рукой и сказал: «Ладно, регистрируем сегодня, с тебя шампанское!» Выскочил я из Минфина и начал бегать по центру Москвы, не зная, где взять ящик шампанского. Все-таки где-то нашел и лично понес к Китайгородскому. Охрана в Минфине меня с таким грузом пускать не хотела. Когда дозвонился до приемной, там тоже удивились: «Да Валентин Сергеевич просто пошутил!» Тут уже я уперся, мол, ничего не знаю, привык точно и в срок выполнять распоряжения руководства: сказано — шампанского, значит, будет шампанское. Попросил Китайгородского позвонить Павлову. Валентин Сергеевич долго смеялся, но отметить согласился... Позже на одном из съездов Ассоциации банков России я встретился с Павловым, возглавлявшим тогда Часпромбанк. Я был ведущим заседания и в перерыве к нему подошел. Он мою регистрацию запомнил, мы с ним пообедали и вспомнили тот ящик шампанского.

Поскольку мы сразу создавали коммерческий банк (а не кооперативный), то надо было собрать уставной капитал в пять миллионов рублей. Поровну по миллиону дали местный Госнаб, энергетики, наша Спецсвязь наскребла и еще пара организаций. Перевели деньги на накопительный счет к А. В. Бездольному в Госбанк. Помещение нашли там же, сначала получили буквально два туалета и полуразрушенный зальчик. Туалеты демонтировал и чистил я самостоятельно (Бездольного, кстати, сразу обвинили в разрушении стояков, находящихся на балансе). Сделали в этих помещениях сначала бухгалтерию и кассу, и мне достался маленький кабинетик, огражденный стеночкой из оргалита. Охрана Госбанка поначалу бунтовала, не желая пускать частных в казенный дом, но понемногу ситуацию с ними утрясли. Все было кустарным. Секретаршу раз захлопнули в кабинете — три часа дверь, оставшуюся со времен существования туалета ломали, чтобы ее вызволить. Все спецбанки в области иронизировали про «туалетный банк «Тверь», а мы успешно работали. Дополнительное доверие клиентов нам давало то, что мы все-таки находились изначально на территории Госбанка. Руководители спецбанков Тверской области (прежде всего руководитель областного Жилсоцбанка А. М. Козырева) негативно говорила про нас в своих интервью, однако на самом деле только создавали нам тем самым рекламу. Объективно мы оказались союзником Госбанка против спецбанков. У нас стали появляться первые клиенты (кроме пяти учредителей). Придумывали всякие хитрые ходы. Так мы первыми в регионе начали выдавать деньги на представительские расходы по заявкам клиентов, размножили «типовые сметы приема делегаций». Я сам этим лично занимался, придумал, как обходиться без всяких чеков.

Вообще первые четыре года мы жили сказочно: не было налоговой ин-

спекции и жесткой отчетности, да еще хорошие кредиты выдавал сначала Госбанк СССР, а потом Центральный банк России. Временами это были практически беспроцентные кредиты. Так нас поднял сельскохозяйственный кредит 1990 года, «Твери» дали 5 миллионов рублей. Пусть распределили средства централизованно, но даже пеня в 7% годовых за просроченный кредит Госбанка СССР по нынешним временам выглядит ненаучной фантастикой. Обычно же казенные кредитные ресурсы мы получали по 3%, максимум под 5%, а свой первый кредит «Тверь» выдала в 1990 году, как сейчас помню, под 25% годовых (под торговую операцию без залога и без всякой страховки клиент взял его с удовольствием). Никого на финансовом рынке области просто не было — мы были одни; среди независимых банков, спецбанки держали себя высокомерно.

Вначале никаких проверяющих мы к себе не пускали. Однажды, когда позвонили в «Тверь» из областного финансового управления, мы сказали, что им не подчинены и являемся «независимым банком». Действительно, законов, которые надо было бы нам соблюдать, тогда в реальности не было, мешающие инструкции (и Госбанка СССР, и ЦБ РФ) мы игнорировали. Вообще вели себя довольно нагло, по-хамски!

В областном финансовом управлении нам честно признались, что речь идет не о ревизии как таковой — они просто хотят поучиться, посмотреть, что же все-таки новое создано! Пробыли у нас в банке два пожилых мужика две недели, задавали кучу вопросов, а потом подготовили выпускную контрольную работу по итогам «учебы». Сочинили акт с мелким штрафом за какие-то «нарушения» (абсолютно по собственной инициативе). Поскольку ни суда, ни налоговой инспекции тогда для банков не существовало, мы, конечно, ничего не признали. Даже к нашим учредителям ходил жаловаться проверяющий, утверждал, что мы что-то незаконное делаем. А законов-то просто никаких нет, поэтому ни в чем тех не убедил. Потом мужики успокоились, мы с ними распили бутылку конька и подружились. Им действительно трудно было понять наши действия! В СССР за долгие годы была создана жесткая система учета-контроля и взаимного доверия в платежах в банковской сфере. Какое-то время она еще по инерции проработала без всякого контроля государства, мы сами добровольно себя ограничивали, стараясь ничего специально не нарушать.

Огромные по тогдашним масштабам Калининской области деньги (десятки миллионов свободных рублей на балансе) появились в банке только к концу 1990 года. А за первые три месяца до лета банк «Тверь» вообще ничего не заработал: хотя, надо было постоянно всем что-то платить. Осуществлять текущие платежи, обеспечивать деятельность банка нам тогда помогали учредители (в частности 49 тысяч рублей дало нам на зарплату мое предприятие Спецсвязь). СТК (совет трудового коллектива) банка (профсоюза мы сразу решили не создавать) эту сумму распределил, практически «от фонаря». Никаких нормативов по зарплате еще не было, я в этот вопрос тогда не вникал, хватало других, более важных

Ш. К. Мавланов

дел. В штате банка было всего восемь сотрудников. Я оформился в «Тверь» последним, первой — секретарша в приемной, у нее же лежали все наши трудовые книжки, мою мне до сих пор, кстати, не вернули, после «рейдерского» захвата банка «Тверь». Уставной капитал мы старались не трогать, как неприкосновенный запас: я вообще тогда не знал, когда и на что я имею право его расходовать! Не собирать же из-за этого вопроса специально совет учредителей. Зато учредители отнеслись к нам с доверием — мы ничего не «проели», зарабатывали на собственных операциях. Со второй половины 1990 года в «Тверь» пошли большие деньги. Мы удачно использовали средства, выделенные для Калининской области из программы «Урожай-90», а там пошло-поехало — деньги у предприятий на счетах еще были. Все уже хотели торговать, для этого всех надо было кредитовать. В том же году в банке появились остатки средств на счетах, кредиты к тому времени стали выдавать уже под 10–13%. В первый год нам их почти все вернули вовремя. Это было золотое время рынка в СССР, когда все партнеры в основном были достаточно порядочные.

Массовое кидалово началось позже, в 1991 и особенно в 1992 году. По части мошенничеств особо нагло вели себя тогда страховые кампании. По страховым полисам было 90% невозврата. Либо полис оказывался поддельным, либо у него был ограниченный срок действия. Работающего закона о страховании не было. Мы в банках еще не умели отличать немногие порядочные страховые компании от основной массы мошенников. Не могли обнаружить правовые ловушки в оформлении полисов. Берут, к примеру, у нас под страховой полис кредит на миллион рублей, недвижимости у заемщика никакой нет. На помощь приходит страховая компания с говорящим названием (сегодня после уроков С. Мавроди) «Пирамида», созданная неким господином. Этот господин потом у губернатора Тверской области В. И. Платова был заместителем. Выписывает господин от «Пирамиды» нам страховой полис, а мы выдаем кредит фирме под закупки аудио и видеотехники в Прибалтике (тысяч на двести долларов — тогда огромные деньги!). Время идет, сроки возврата пришли, а нам даже текущие платежи толком не идут, начинаем «шевелить клиента», а клиент скрывается от нас, отсылает к страховой компании, а сам бежит жаловаться в правоохранительные органы.

Полис от «Пирамиды» нам выдали, а через сутки без объяснения причин аннулировали документ, кидалово чистойшей воды! В общем, господин оказался «хозяин своему слову»: хочу — даю, хочу — обратно беру. В результате закона о страховании нет, а у нас простая бумажка лежит. Все так тогда с полисами легко делалось, об отмене сделки со страхованием они нас даже в известность не обязаны ставить! Это была первая и самая распространенная еще во времена СССР технология страхового мошенничества с фиктивным полисом. Можно еще было выдавать страховые полисы-близнецы, единой системы учета организаций в стране не было. К примеру, фирма «Защита» зарегистрирована в одном районе Твери,

и под таким же названием еще одна регистрируется в другом районе. Даже достаточной для возбуждения дела в суде экспертизы нельзя было сделать тогда для «договоров-двойников». Это уже потом в России появились бланки договоров страхования со строгой отчетностью. На такие полисы-двойники мы несколько раз налетали в «Твери». Службы безопасности в нашем банке не было – всего было восемь сотрудников. Так что правовой нигилизм переходной эпохи был как огромным плюсом для банков (я уже говорил, что за нами надзора не было), так и огромным минусом, т. к. никакого надзора не было и за мошенниками, активно сраставшимися с властями и «кривоохранительными органами».

Когда стало что делить

Возвращаясь в 1990 год, первый в нашей работе, могу сказать, что мы, как единственный частный банк в Калининской области, были хоть и маленькие, но оборотистые. Тут-то учредители «Твери» и начали грызться – в банк пришли десятки миллионов рублей дохода, а доли у всех учредителей были равные (по миллиону). Я профицит хотел пустить в основном на развитие банка (по уставу я был председателем правления «Твери» с правом решающего голоса). Но большинство членов правления стремилось только к «справедливому разделу прибыли», причем каждый понимал справедливость по-своему. Один раз у меня заседание чуть ли не до драки дошло: я оскорбил моего приятеля, он меня. В общем, «слово за слово — мордой по столу». Этот совет учредителей банка «Тверь» продолжался около 10 часов (с 14.00 до 23.30), пока я не сказал: «Хватит! Охрана выгоняет!» Как когда-то матрос Железняк объявил, что «караул устал» Разошлись тогда, так и не приняв никакого решения (как и Учредительное собрание в 1918 году). Мои большие права как председателя «Твери» стали многих в совете банка раздражать. К тому же ЦБ РФ додумался до инструкции, что все кредиты выше определенной суммы исполнительный орган банка должен был согласовывать с правлением и советом банка: это всем моим коллегам так понравилось. Еще бы! Принимать решения, не неся ни за что ответственности! В общем, получился театр абсурда.

Клиентская база у банка росла. К нам в «Тверь» в середине 1990 года пошли все недовольные клиенты спецбанков. Растущие кредитные ресурсы у нас были, авторитет мы завоевывали. Вообще, если бы ЦБ РФ в своей борьбе с Центром принудительно не начал бы в конце 1990 года спецбанки превращать в коммерческие (и столь же принудительно дробить на региональные куски), то они бы скоро сами рухнули. Конкурентно работать на расширяющемся финансовом рынке они не умели, по крайней мере, в нашем регионе. Все у них было по казенным лекалам, работали они со старыми клиентами по прежним схемам, мы были более энергичными и гибкими.

Вскоре появился Тверь-универсалбанк А. М. Козыревой с «немерянными амбициями». Мы вновь оказались в разных весовых категориях и по ма-

Ш. К. Мавланов

териальной базе, и по связям в коридорах власти (в том числе и в Москве). Однако, прежде всего аграрии хлынули к нам, увидев на опыте посевной и уборочной в 1990 году, что мы работаем быстро и стабильно вовремя выдаем им деньги, а кредитные ресурсы (взятые и у ЦБ РФ, и в Госбанке СССР), повторяю, у нас были. Колхозы с совхозами в Калининской области были обычно бедные, но честные: кредиты брали маленькие и старались обязательно отдать, так что в 1990 году проблем с возвратом денег как правило не было. Временами казалось, что таких «мелких клиентов» слишком много для столь маленькой «Твери» с 8 сотрудниками, однако в целом мы успешно справились с этим «клиентским бумом» 1990–91 годов. В других областях (сужу по разговорам с коллегами) невозврат кредитов в то время был намного больше. В Калининской области исполнительская дисциплина предприятий тогда была на хорошем уровне, да и власти делали все для возврата денег. У нас колхозов-миллионеров, вхожих в коридоры власти и ведущих себя разнузданно, не было.

Мы и все 90-е годы и в городе, и на селе жестко требовали возврата своих кредитов, выезжали, пугали судом, требовали (на меня была масса жалоб за «бандитские методы возврата долгов» на селе). Но слабину давать было нельзя — сожрали бы мигом. Если же говорить о теме «бандиты и банки» всерьез, то робины гуды начали предлагать банку «Тверь» свою «крышу» только с 1994 года. До этого к нам братки в открытую вламываться боялись. Но с 1994 года криминальные авторитеты начали в открытую срачиваться с властью, прорываться в депутаты. Однако нас в то бурное время начала и середины 90-х доставали не столько они, нас с 1993 года начала воевать Москва. В провинциальные банки по рекомендации властей самого разного уровня пошли за кредитами всевозможные мошенники из столицы. Бумаги обычно у них были комар носа не подточит, люди приходили очень грамотные и упакованные. Один раз и мы в «Твери» налетели на 100 процентное кидалово. Представили нам все беспорные документы и гарантии, три месяца платили проценты (как всегда по такой схеме), а потом клиент просто исчез, а по паспортным данным — выяснилось, что человек, бравший кредит, сидит уже 7 лет на зоне в Архангельской области. У меня все эти документы хранятся. Применительно к реальному опыту банка «Тверь» 90-х годов XX века накопился за одиннадцать лет работы большой архив технологий мошенничества.

Мне пришлось получить юридическое образование и научиться себя грамотно защищать в экономических войнах.

Еще в 1991 году появились в Калининской области очень интересные «ходоки» от разных зарубежных «меценатов», по тем или иным мотивам решивших помочь России. Операции «иностранных благотворителей» предлагались на очень крупные суммы — в Твери нас пытались разводить на 20 или 50 миллионов долларов (в Москве в таких случаях обычно обещали предоставить по 150–200 миллионов). Потом появились вся-

кие «иностранные векселя», потом «векселя Сбербанка»... У нас один банк «клянул» в Твери на 3 миллиона долларов с такой «иностранной разводкой». Наш клиент влетел в историю с авизовкой, которую «отоварил», однако банк «Тверь» в этой истории оказался чистым во всех отношениях. Мы изучили порядка 12 мошеннических схем в банке «Тверь» и поэтому ни на одну из них не попались. С криминалом старались дел не иметь. Хотя временами соблазн безнаказанно получить шальные деньги, не скрою, бывал очень велик.

В конце 1991 года в Москву откуда-то поступила большая партия фальшивых долларов, сделанных очень квалифицированно. В Москве в обменниках (особенно в конторах самих банков) какой-то контроль уже был налажен, поэтому в ситуации общего хаоса в стране были остро нужны провинциальные дистрибьюторы. Я был тогда заметной фигурой в Ассоциации банков России, секрета большого с аферой не было, обратились и ко мне. Я отказался, но знаю как минимум три московских банка, которые стали работать по схеме 50:50, то есть использовать фальшивые купюры пополам с настоящими. Все эти банки долго потом не прожили. В конце 1991-го и начале 1992 года можно было на этом деле наварить очень большой барыш. И действительно, раз большого скандала не было, значит, никто всерьез не попался тогда. Конечно, это была московская афера. В нашем регионе просто «овчинка не стоила выделки», объемы оборота не те: 100 тысяч фальшивых долларов «улетят незаметно», но для нормального банка эта сумма не решает ничего, а 10 миллионов долларов — это половина тогдашнего бюджета Тверской области. Такое мошенничество у нас всплыло бы мигом.

В 1990–1991 годах власти страны «проснулись» и начали активно вмешиваться в дела коммерческих банков. И союзная, и российская власть стали находить своих фаворитов и всячески им протезировать, принуждать банки выдавать деньги нужным фирмам и своим людям. В банке «Тверь» мы в подобные игры не играли, жили по принципу: «Минуй нас больше всех печалей и барский гнев, и барская любовь». А фаворитом всех властей в Калининской области был, конечно, Тверь-универсал-банк. Александру Михайловну Козыреву награждал орденом даже патриарх Алексей. А вот в городе Калинин и в области бывшая клиентура Жилсоцбанка (из которого был образован ТУБ) уходила к нам в «Тверь», им нужно было нормальное обслуживание, а не шумный пиар на весь мир. Поэтому мы ездили по всей области на единственной белой «Ниве», а не на белом джипе с «тремя семерками» во главе целой кавалькады машин.

В 1991–93 годах перед «Тверью» остро встал вопрос об увеличении уставного капитала банка. Прежде всего, для нормальной работы нужно было свое здание, хотя его вначале и запрещали включать в уставной капитал инструкции ЦБ РФ. До конца 1993 года мы сидели там же, где и начинали свою работу, только еще холл у бывших туалетов перегородили, сделав из него 4–5 кабинетов. По-прежнему в помещении был бе-

Ш. К. Мавланов

тонный пол, зимой все мерзли и болели. В какой-то момент нам выделили целое дополнительное крыло в том же здании Госбанка СССР, но в 1992 году его не стало, а бардак вокруг только усилился. Только в 1994 году фирму, из которой я в банк пришел, предоставила банку «Тверь» приличные площади. Они нас временно приютили, а мы поступили как лиса в сказке по отношению к зайчику. В конечном счете, получили для «Твери» помещение Спецсвязи. Преднамеренности в этом не было, фирма окончательно развалилась.

Я стал расширяться, двигаться за пределы города Твери и открыл филиальную сеть в шести районах области. Дополнительные офисы как таковые ничего не давали, везде нужно было создавать кассы (в их создании с нуля я стал специалистом). Филиалы мы везде для удобства клиентов открывали рядом с районным РКЦ. В результате четыре полноценных филиала дали нам мощный рывок по капиталу. За счет лесхоза в Максатихе и ГРЭС в Конаково оборотный капитал филиалов «Твери» вдвое перерос центральную контору, а клиентов банка стало более 20 тысяч.

Стали мы в те годы в Тверской области активно торговать валютой (не зря я долго разбирался с долларовыми фальшивками), составив реально конкуренцию Сбербанку, который до того был монополистом в регионе. За счет хороших партнерских связей в Москве мы выигрывали в цене. Стали открывать специализированные валютные кассы при гостинцах, санаториях, в какой-то момент валютные операции стали давать более 64% дохода банка — нас даже некоторые из учредителей стали упрекать, что это рискованно. Нужно, мол, кредиты давать (реально ничего более рискованного в те годы и предложить было нельзя), но «умных Маш», которые лучше тебя знают, как банком правильно руководить, всегда хватало. Мы успели даже в управлении дипломатического корпуса в Завидове открыть дополнительный офис «Твери».

Общественная деятельность

Теперь я хотел бы еще рассказать о своей личной работе по налаживанию в конце 80-х и начале 90-х годов межбанковских взаимоотношений. В 1989 году я стал инициатором создания первого объединения банков в масштабах Калининской области. Тогда, правда, у нас были только спецбанки, а нас еще не хотели регистрировать. Так что объединение так и оставалось долго на бумаге: позиции А. В. Бездольного вместе с региональной конторой Госбанка СССР слабели (хотя он сопротивлялся отчаянно нажиму «спецбанков»). А на меня и «Тверь» спецбанки смотрели сверху вниз. К тому же я уже рассказывал, что в 1990–91 годах власти на нас в регионе стали сильно воздействовать и кнутом, и пряником, так что каждый банкир предпочитал тогда решать свои проблемы в одиночку. У меня и сегодня сохранился первый протокол о создании областного объединения банков во главе с А. В. Бездольным. Встречу мы провели у себя в помещении республиканских курсов повышения квалификации руководящих работников Госбанка СССР. А вот на всесо-

юзном (а потом и на всероссийском уровне) дела по объединению и сплочению всех активных банковских сил шли значительно лучше.

Мне, в общем-то, сейчас, двадцать лет спустя, кажется, что дело не в том, как называлась та или иная инициативная группа, как они объединялись и кололись. Мы все тогда в 1988–1989 годах перезнакомились в бесконечных очередях и бессмысленных стояниях под дверьми в коридорах Госбанка СССР на Неглинной. Ощущение своего МЫ (активные люди, которые создают новые коммерческие банки, несмотря на все препятствия), солидарно противостоящие ИМ — чиновникам (и их казенным ручным банкам), сформировалось в нашей среде именно тогда. Разумеется, кто-то с кем-то сходилась близко и неформально, а с кем-то ссорился «в дым». Дело временами доходило до ругани и драки. Я начинал близко знакомиться со Всесоюзной ассоциацией банков после знакомства с Бахытом (или Бахтияром — уже сейчас точно не помню его имени, я его всегда звал Баха), который в 1988 году первым в СССР зарегистрировал банк «Союз». Потом он работал в ЦБ Казахстана, стал официальным советником президента Н. А. Назарбаева по финансово-банковским вопросам, недавно я его видел по телевизору вместе с президентом в Токио, в делегации Казахстана.

У него тоже не все было благополучно в карьере: банк «Союз» уничтожили, однако он лично был близок к какой-то влиятельной группе в правительстве Казахстана. В последние несколько лет я его потерял из виду и не знаю, как сказались на Бахе последние большие «перестановки в верхах» Казахстана...

В Тарту на первую всесоюзную встречу банкиров в декабре 1988 года я поехал как представитель нашего объединения банков Калининской области. Там нам читали лекции представители Госбанка СССР Застроженева, Захаров, Трубникова, Доманов, мы, помню, здорово выпили и купались с Бахой в фонтане. Вел съезд Баха, он активно продвигал в руководство партнера по оргкомитету эстонца А. Веэтыусме, а тот соответственно поддерживал Бахыта. Этот тандем и ленинградец А. А. Агаян были ведущими фигурами первого съезда, В. Виноградова они отодвинули на второй план. А потом в апреле 1989 года был учредительный съезд в Звенигороде под Москвой в доме отдыха «Елочка». Формально банк «Тверь» еще зарегистрирован не был, но тогда на это внимания не обращали, получить приглашение в Госбанке СССР было нетрудно (я уже говорил, что все активные люди перезнакомились и сплотились в тамошних очередях). Как и на первой встрече солировал Александр Александрович Агаян (он сейчас живет в Нью-Йорке) из Ленинградского инновационного банка. Банк создавался как инициативный банк в системе спецбанков у М. С. Зотова и В. П. Халанского, однако вскоре Агаян стал активным защитником прав коммерческих банков.

После учредительного съезда к нам стали приходить письма и документы из Всесоюзной ассоциации коммерческих банков, но она стала потихонечку разваливаться. Потом пошла информация о создании Россий-

Ш. К. Мавланов

ского банковского союза. В Перми на съезде я не был. Мое активное участие в работе ассоциации началось в гостинце «Космос», где нас всех спонтанно собрали по линии Московского банковского союза (чаще бумаги приходили от них, чем из Перми и Челябинска, однако активность проявляли сразу несколько региональных инициативных групп). Там прошли выборы руководителя ассоциации. Сергей Ефимович Егоров набрал 68% голосов, а я при рейтинговом голосовании 72%; однако переезжать в Москву я отказался и сам публично предложил избрать меня первым заместителем, а Егорова, как старейшего банкира, председателем. Так что мог я возглавить АРБ, но сам не захотел (желающие могут поднять протоколы).

А потом, проведя выборы руководства АРБ, мы поехали в дом отдыха «Бор», там, насколько я помню, верховодил Костя Боровой, уж не знаю, от какого банка он там крутился, но всех селил по номерам, всеми пытался в президиуме командовать, всем интервью раздавал. Всем СМИ интервью раздавал и челябинский грузин Георгий Джавашвили. Всех охватила эйфория без всякого понимания происходящего. Опять, как положено, крепко выпили, одного коллегу забыли в сауне, где он проспал всю ночь.

Вообще съезды первые 3–4 года обычно проходили шумно и скандально. Помню, как устроили в Колонном зале шум — почему не пришел к банкирам президент Ельцин и правительство РФ? В совете ассоциации я пробыл более 10 лет (был вице-президентом, 4 съезда вел), все эти материалы у меня сохранились в архиве. В первые 3–4 года жизни Ассоциации ее действия еще были незрелыми, преобладал нахрап, прикрывавший внутреннюю неуверенность большинства банкиров в своем будущем. Спецбанки, принудительно преобразованные в коммерческие, еще в 1990 году смотрели на нас свысока, как на авантюристов и временщиков. Они тогда обычно держались вместе. Не раз были у нас с ними серьезные стычки, однако доминировало ощущение несерьезности происходящего. Помню, будущий мой коллега президент корпорации «Росагропромстрой» Виктор Михайлович Видьманов сказал мне при нашей первой встрече (еще во времена СССР), что это не съезд банков, просто собралась «шпана», которая хочет одного — ухватить побольше и разбежаться. Ощущение «временности происходящего» преобладало долго, начальство на наши действия (и в СССР, и в России) смотрело как на бои гладиаторов, которые можно прекратить в любой момент. Побаловались, поглазели — и хватит!

Но тогда я весь отдавался идее создания своего банка как некоторого жизненного выбора. Было в тот период какое-то философское ощущение важной роли банка в моей жизни и в жизни моей страны.

Эту историю не перепишешь, а меня из нее не вычеркнешь, как это пытаются сделать некоторые «деятели», некогда «обанкротившейся» «Гуты», ныне реанимированной с «молчаливого» согласия ЦБ РФ. В судьбе каждого человека и каждого народа есть высшее и низшее: для меня фи-

нансовое творчество моего нового банка было моим мирским служением Справедливости, а не удовлетворением каких-то эгоистических похотей. Мы в «Твери» прошли через многие трудности, через своего рода «чистилице». Я верил в идею, знал, что надо перетерпеть. Мы работали на банк, потом уже банк стал работать на нас! Был период, когда (несмотря на преследования и нажим на «Тверь», а они начались с самого начала) к нам побежали люди из Госбанка не только потому, что мы хорошо платили, а потому, что у нас ценился профессионализм. Но даже в самый трудный для Госбанка период, когда там оставалось всего 140 человек из 700, мы не причинили А. В. Бездольному никакого вреда, мы его всегда поддерживали.

Я пробивался через отчаянное сопротивление, меня не раз хотели посадить и даже уничтожить за мой банк, мою «Тверь».

Теперь, когда я себя спрашиваю, можно ли вообще было рисковать своей свободой во имя жизни банка, то знаю ответ: между ними нет знака равенства. Банк – это только учреждение, а ты — человек, пусть творческий и энергичный, но смертный. Жизненный урок для меня получился такой: не стоило столько вкладывать сил и средств в банк, потому что ты скоро становишься там щепкой или маленьким зернышком, а банк — машина, стоящая над тобой. Тем более что до самого конца я остался не собственником, а менеджером-совладельцем «Твери». Так что ни о чем не жалея, все-таки скажу, что мне обидно, что я мало вкладывал энергии и средств в свое собственное дело.

Моя история и история банка «Тверь» — это урок и повод задуматься о роли банка в нашей жизни не только для меня, но и для других, поэтому я ее вам и рассказал.