

Николай Алексеевич
Доманов

Сделал что мог, другие пусть сделают лучше

Жизненный опыт с нуля

Я выпускник Московского финансового института 1982 года. Окончил кредитно-экономический факультет МФИ с красным дипломом и свободным распределением. Реально подобное означало возможность выбора распределения из первой пятерки мест работы, представляющихся выпускникам самыми лучшими. Я выбрал правление Госбанка СССР, плано-экономическое управление, возглавляемое тогда Михаилом Дмитриевичем Барковским. Только-только назначили Вячеслава Ивановича Соловова, а Вячеслава Сергеевича Захарова еще не было. Он тогда работал начальником отдела финансов и кредита в Министерстве финансов СССР. Когда Захаров сменил Барковского, на его место в Минфине пришел Илья Петрович Китайгородский. Проработал я в плано-экономическом управлении полтора года. Честно говоря, скучновато мне там было — в рамках социалистической хозяйственной системы все было страшно заорганизовано.

Далее была служба в рядах Советской армии. Был я главбухом и одновременно начфином отдельной строительной роты. На самом деле это значило, что ты главный ревизор и финансист всей воинской части. Столовая, баня, клуб — все это твоя головная боль. Помощников у меня не было, тянуть все приходилось самому не разгибаясь. Вернулся только в феврале 1987 года вновь в правление Госбанка СССР.

Секретарем комитета ВЛКСМ Госбанка СССР был тогда Боря Федоров, будущий первый вице-премьер в первом правительстве России при Ельцине. Я у него после возвращения из армии был замом по идеологии (в комитете комсомола, конечно, а не в правительстве). Борис Григорьевич вскоре пошел вверх, сначала ушел помощником к вице-премьеру Л. И. Абалкину, а потом попал помощником к секретарю ЦК КПСС по экономике Н. Н. Слюнькову. Это был очень важный по тем временам пост научного консультанта по финансам. Приходилось постоянно отвечать и на поручения ЦК КПСС в стиле «напишите проект», «напишите записку о...». Возглавлял эту работу в нашем управлении Петр Дмитриевич Субботин, он собирал нашу «могучую кучку молодых и думающих» сотрудников в Госбанке и раздавал задания.

Набор идей о реформе

Мы тогда дружили втроем: я, Дмитрий Тулин и Андрей Мовчан. Андрей занимал тогда самую высокую должность заместителя начальника валютного управления Госбанка СССР. Из нас Мовчан был самый спокойный и тихий, поэтому старался направлять мою неумную энергию



Н. А. Доманов

1982–1985

Экономист планово-экономического управления Госбанка СССР

1988–1991

Ведущий, главный специалист отдела коммерческих банков Госбанка СССР

1991–1992

Директор департамента управления деятельностью коммерческих и кооперативных банков ЦБ РФ

в мирное русло. Его любимая фраза была: «Коля, сделай, ты же это можешь!» Дмитрий Тулин из нас был самый умный, образованный, интеллигентный, однако это не мешало ему быть в деловых вопросах очень жестким человеком. В формирующейся системе банковского надзора (именно ее курировал Тулин) без такого спокойного, стального характера жить и работать нельзя. В Центральный банк России Дмитрия Тулина пригласили как своего рода «живого фильтра» во взаимодействии с банками (в 2004 году он возвращался в ЦБ специально под этот проект).

В 1988 году у каждого из нашей тройки был собственный набор идей о реформе финансово-банковской системы Советского Союза, порядке принятия необходимых для этого законов и их содержании. Работа группы П. Д. Субботина по заданиям экономического отдела ЦК нам представлялась бессистемной суетой.

Чехарда в Центральном банке была тогда фантастическая! За десять неполных лет своей работы в Госбанке СССР мне пришлось привыкать к пяти разным председателям (В. С. Алхимов, В. В. Деменцев, Н. В. Гаретовский, В. В. Геращенко и Г. Г. Матюхин). В апреле 1988 года открыто шел разговор о скором уходе с поста очередного председателя Н. В. Гаретовского. Дмитрий Тулин как-то сказал: «Давайте наберемся смелости и от имени Н. В. Гаретовского напишем докладную записку о необходимости создания в стране коммерческих и кооперативных банков». Такая докладная записка появилась, Н. В. Гаретовский ее подписал перед уходом в отпуск. 25 апреля она ушла в Совет министров СССР. Судьба документа была

нам не ясна, но тут выходит Закон о кооперации со знаменитой фразой о том, что кооперативы могут создавать банки.

24 июня меня вызывает к себе Вячеслав Сергеевич Захаров (это день рождения моего сына, поэтому я и запомнил дату) и говорит: «Николай Алексеевич, у меня к вам два не связанных друг с другом дела. Во-первых, освободилась ставка, и вы назначаетесь главным специалистом! А во-вторых, — продолжает Захаров, — есть поручение — возглавить направление создания коммерческих и кооперативных банков. Подумайте хорошенько, прежде чем соглашаться или отказываться». Я его спрашиваю: «Как я могу что-то возглавлять, даже став главным специалистом?»

В Госбанке таких прецедентов нет». Получаю ответ: «Если согласитесь, то будете подчиняться лично мне». После этого началось самое интересное: с того же дня я перешел в распоряжение зампреда Госбанка В. С. Захарова, что сразу вызвало сильную неприязнь со стороны ряда коллег. До этого были завистники, но открытых врагов почти не было. С Анастасией Тимофеевной Застрожной или Ольгой Блинковой у меня были великолепные отношения, мы с ними стали продуктивно работать. Надежда Иванова, сейчас член совета директоров Центрального банка РФ — душа-человек, с ней у нас до сих пор прекрасные отношения. То же самое могу сказать и про ее зама Ирину Седову (сейчас она заместитель у Алексея Юрьевича Симановского).

Моец правой рукой стал Павел Кржижановский. Его привел Юрий Исмагилов, работавший в отделе Симановского. Павел работал со мной в Госбанке СССР все четыре года, а потом стал заместителем директора Департамента коммерческих банков ЦБ РФ.

Для меня отправленное 25 апреля в Совет министров СССР от имени Н. В. Гаретовского письмо о необходимости создания в стране коммерческих и кооперативных банков стало поворотным пунктом в развитии банковской реформы. До этого вяло шла переписка, проявлялись в недрах разных министерств и ведомств самые разнообразные инициативы о создании в порядке исключения банков. Однако ничего реально в этом направлении не двигалось до конца июня 1988 года. Тем временем мы сочиняли примерный баланс и показатели ликвидности будущих коммерческих банков, в чем неоценимую помощь мне оказал Юрий Исмагилов. Потом была работа над изменением плана счетов бухгалтерского учета. Совместную работу над этим документом мы вели вместе с главным бухгалтером, членом правления Госбанка СССР Сергеем Федоровичем Котельниковым, чью роль в реформировании плана счетов я считаю просто неоценимой. Роль заместителя начальника управления Василия Ивановича Морсина сводилась к общим высказываниям о совершенствовании хозяйственного механизма. Никакого отношения к созданию документов, регулирующих работу новой банковской системы он не имел. Кстати, в то же время Юрий с Александром Смоленским и Евгением Рапопортом тогда создавали банк «Столичный». Именно Исмагилов, увидев перспективность нашего дела, как я уже говорил, привел ко мне Павла Кржижановского (первоначально на должность старшего экономиста), который вместе с Людмилой Трубниковой стал непосредственно заниматься созданием коммерческих банков. Павел Михайлович Кржижановский, как и я, выпускник Московского финансового института.

Как в Госбанке появилась регистрационная книга

Себя лично летом 1988 года я в коммерции еще не видел, это было новое дело, которое только начиналось. В августе мы зарегистрировали первый кооперативный банк «Союз» из города Чимкента. Его возглавлял Берик Колдыбаевич Бектаев. Мне пришлось много повозиться с его

очень сырыми документами. Деньги на банк учредители нашли быстро. Дело в том, что Чимкент был перевалочным центром в бизнесе по выращиванию лука, дававшим тогда большие и стабильные живые деньги. Вторым банком стал банк «Патент» из Ленинграда, он тоже был кооперативным (зарегистрирован 26 августа). В сентябре мы зарегистрировали первый в СССР коммерческий банк (Тартуский коммерческий банк возглавил Антс Вэтыусмэ, он был преобразован из местного Жилсоцбанка и получил регистрационный номер 7).

Надо отметить, что в то время создавалось два вида банков по форме собственности — кооперативные и коммерческие. На жестком их разграничении настаивал В. С. Захаров, объяснял он это просто: раз в законе употреблены именно эти два термина, значит, их надо придерживаться. Мне это разумным не казалось, я считал это данью старой идеологии, но против необъяснимых убеждений спорить невозможно.

В сентябре в Госбанке появилась регистрационная книга (до этого номера банкам не присваивали). Я лично по поручению Захарова ездил в типографию издательства «Правда», придумывал необходимые графы и утверждал гранки для книги регистрации; помню, приехал перемазанный типографской краской, но удовлетворенный проделанной работой.

В процессе создания первых банков логики вообще не было никакой. В Госбанк прямо с вокзала вваливались люди с крепким запахом пота и говорили, что они из Курска или из Армении... Как они вообще попали в Госбанк СССР, мы просто не понимали, никто им пропуска не заказывал. Москвичи обычно более ленивые, поэтому первыми регистрировали региональные банки. Москва — это отдельная огромная страна, в которую как на Землю обетованную ломится энергичный провинциал со всех концов «великой и необъятной». Для оплаты уставного фонда одного кооперативного банка было достаточно трех самосвалов лука — как раз 500 тыс. рублей.

Мотивов для отказов и критериев отбора реально не было никаких. Давая разрешение на открытие банков, мы предполагали, что половина этих людей проходимцы, а какая-то часть полностью профессионально непригодна. Ставка была сделана на естественный отбор, она себя в конечном счете и оправдала.

Поэтому, кстати, мы с радостью работали с отколовшимися отделениями спецбанков, проверенными людьми (первый, как я уже рассказывал, был тартуский Жилсоцбанк). Возглавивший его Антс Вэтыусмэ пригласил нас к себе — посмотреть на помещение и кадры. Я, безусловно, согласился, так как в 1988 году уход из структуры спецбанков был событием уникальным. Мы выписали командировку и приехали в Тарту с Ольгой Блинковой. Увидели их современный операционный зал, поговорили с людьми. Впечатление было хорошее.

Две комнатки и проход к ним в цокольном этаже на Пятницкой, 70 у Смоленского смотрелись куда хуже. А вот сам Александр Павлович

уже тогда был хорош — зеленый пиджак, перстень с бриллиантом в три карата. А главное — железная уверенность, что «все это здание мы скоро выкупим!» Действительно выкупили и его, и соседнее уже через год после регистрации.

Вскоре дальнейшую судьбу зарегистрированных банков мы уже не могли отслеживать: их было слишком много, а нас слишком мало. Хотелось бы отметить личный вклад некоторых наших коллег в это дело. Юрист валютного управления Госбанка Юлия Васильевна Балашова была самым «осторожным» человеком в процессе регистрации коммерческих банков; по поводу того, что она сейчас про те легендарные времена рассказывает, предупреждаю сразу: у нее слишком богатая фантазия и явная переоценка практической роли в создании банков. Однако нельзя не отметить ее значительную роль в создании первых проектов законов о банках и о банковской деятельности.

Ю. Пономарев и А. Мовчан в августе 1988 (с разницей в две недели) улетели работать в Париж, в Евробанк. Андрей постоянно отмечал, что вся практическая реализация банковской реформы остается на наших плечах. Ю. В. Пономарев смотрел на этот процесс скептически. Дмитрий Тулин серьезно спросил (я его фразу хорошо запомнил): «Ты понимаешь, то, что мы напишем, исполнять придется тебе». И все-таки Тулину пришлось заниматься банковским надзором (хотя и недолгое время), в декабре 1991 года он стал куратором департамента, который я возглавил.

К середине 1989 года число зарегистрированных кооперативных и коммерческих банков перевалило за 50 (три четверти были в РСФСР), однако руководство Госбанка еще официально не выражало своего отношения к их работе. Скорее только присматривалось. В конце концов, меня как крайнего по новым банкам вызвал В. С. Захаров и сказал: «Николай Алексеевич, на нас тут обижаются, что мы ничего не пишем, так что давайте поделимся опытом!» Первые наши статьи были очень похожи одна на другую, из-за нехватки времени я просто Вячеславу Сергеевичу надавал фактуры, а он обработал ее и запустил под своим именем.

У каждого из занимавшихся тогда регистрацией новых банков в работе было одновременно 15–20 заявок. Кстати, банки М. Б. Ходорковского и В. В. Виноградова регистрировал именно я. Чаще всего нам приносили регистрационные бумаги от кооперативов, у них уставной капитал был меньше. Минимальные требования заключались в том, что кандидаты на создание банка должны были принести гарантийные письма от учредителей о согласии внести взнос в уставной фонд банка. Возни с уставными документами тоже хватало. Каждый человек, регистрирующий банк, что-то требовал и все всегда у него было не слава Богу. Приходилось сразу фильтровать документы, их оформляли кто во что горазд. Как ни уворачивалась Юлия Васильевна Балашова (и Михаил Львович Коган из юридической службы Госбанка СССР), примерный устав банка, в конце концов они вынуждены были подготовить.

Регулирование регулирования

Что-то решать я смог сравнительно быстро (будучи по статусу только главным специалистом) только потому, что был напрямую вхож к руководителям Госбанка: Вячеславу Сергеевичу Захарову, Михаилу Львовичу Когану, Олегу Владимировичу Можайскому. «Ну вот, опять Доманов пришел — рабочий день закончился!» — так тогда говорили в бухгалтерии, ибо мы могли часами до хрипоты спорить с их начальником С. Ф. Котельниковым, меняя план счетов с отраслевого на временной принцип.

Вообще Котельникову и Захарову низжайший поклон, только они смогли пробить многие бюрократические стены. Вячеслав Сергеевич мне очень доверял. Благодаря ему споры всегда шли по сути вопросов, а не по занимаемым должностям (в стиле «я начальник — ты дурак»). Этим он отличался от многих зампредов Госбанка. Брал меня на все совещания, поддерживал своим авторитетом. Захаров понимал, что в сути нового дела я разбираюсь лучше многих благодаря многочисленным загранкомандировкам, куда меня направлял Анатолий Яковлевич Цемянский. Главным доводом в спорах на совещании у Захарова являлось обоснованное мнение, а не величина должности (главного специалиста Н. А. Доманова, а не начальника управления Т. В. Парамоновой).

Обмен знаниями происходил порой в курьезной обстановке. Систему корреспондентских счетов Дмитрий Тулин нарисовал мне в парке прутиком на песке во время командировки в Финляндию. А я ему тут же излагал нашу систему бухгалтерского учета и межфилиальных оборотов, их он не знал. Узнав про технологию работы МФО, он был в панике и переспрашивал меня: «Так это же безлимитное кредитование получается! Коля, ты ничего не путаешь?» «Ну да, — говорю, — государство кредитует само себя (считалось, что у себя не украдешь), платежный кредит в конце года и вылезает...» В финансовом институте на международном факультете на систему МФО мало обращалось внимания.

Объединения

Теперь несколько слов о формировании Московского банковского союза и других первых банковских объединений. Я постоянно проводил работу вначале по созданию Ассоциации коммерческих банков как органа для дискуссии с ЦБ. Первым на призыв откликнулся Антс Вэтыгумэ и согласился провести первую ассоциацию в городе Тарту. В конце 1988 начале 1989 года среди высшего руководства правления Госбанка СССР стали ходить идеи о создании фонда обязательных резервов для банков в размере 20–30%, что означало практическое закрытие банков. Я понимал всю опасность этих идей, и потому мне нужна была поддержка. Именно поэтому нужна была Ассоциация коммерческих банков, которая явилась бы коллективным органом, отстаивающим интересы банков.

А вот к созданию Московского банковского союза я имел более тесное отношение. В 1988 году группа выпускников Плехановского и Финансово-

го институтов попросила меня организовать курс лекций о работе коммерческих банков. На одном из заседаний присутствовал г-н Исмаил Ахмедов, который вел себя крайне несерьезно, пытаясь в каждое предложение вставить слово «консенсус». На вопрос, зачем, он отвечал, что это слово ему нравится. Виноградов Владимир Викторович, который очень серьезно относился к работе коммерческих банков, сделал вывод: «Ну, раз для нас от ассоциация нет никакого толка, то мы создадим Московский банковский союз!» Этот термин прозвучал в первый раз. Через небольшое время все облеклось в конкретные формы, когда точно судить не берусь, но сам эпизод врезался в память.

При первом генеральном директоре Валерии Гугнине Московский банковский союз мы всерьез не воспринимали (да и сам союз в том первоначальном виде был не лучше других посиделок банкиров) — В. Гугнин не был авторитетным человеком. Для воздействия на начальство в Госбанке СССР мне нужна была серьезная и солидная коммерческая структура, представляющая успешных банкиров, а не крикливая тусовка неформалов, периодически делающая скандальные заявления. Я пытался работать с МБС в стиле указаний: «Если хотите, чтобы интересы ваших банков были отражены и защищены, то принесите документ (с заранее согласованными нами формулировками) на Неглинную в виде письма-обращения!» Дальше я уже мог давить на начальство в Госбанке СССР, размахивая письмом, ссылаясь на коллективное мнение: «Вот видите, даже только что вылупившиеся из яйца банкиры пишут об этом!» Первое время реально от МБС прока в лоббировании интересов формирующегося сословия было не больше, чем от всесоюзной ассоциации.

В Госбанке регулярно повторялась одна и та же история: сидят члены совета директоров Госбанка СССР, поездившие по заграницам, нахватавшиеся слов про финансовые рынки, однако практического значения их не понимающие, но принимают решения по конкретным вопросам, так как просто тихо сидеть они не могут. Я понимал, что их предложения работать не будут, поэтому вынужден был непрерывно доказывать, что это приведет к негативным последствиям. Ситуация осложнялась тем, что практического опыта, на который можно было бы сослаться, еще не было, многие параметры нами интуитивно брались с потолка (те же полмиллиона рублей уставного капитала кооперативного банка — сумма, взятая с учетом здравого смысла). К счастью, здравый смысл и желание достигнуть позитивного результата у старых кадров Госбанка СССР в конечном счете преобладали, иначе дров было бы наломано значительно больше.

Не все опытные сотрудники Госбанка были в оппозиции к нам. Моя коллега Анастасия Тимофеевна Застрожнева практически не ездила учиться за рубеж, однако она оказалась весьма обучаема, ей многое было можно объяснить, и она готова была принимать чужие рекомендации. Дальше как женщина энергичная и властная она уже действовала сама. Вячеслав Сергеевич Захаров — человек, с которым можно было спорить,

переубеждать. Он верил только железным доводам, а не чинам и научным званиям. О главном бухгалтере Госбанка С. Ф. Котельникове я уже говорил. Это была фигура уникальная! Сергей Федорович — ветеран Великой Отечественной войны, был тяжело ранен осколком в голову, лоб его был страшно рассечен, один глаз не видел. Человек был умнейший и очень добрый, относился ко мне, как дед к талантливому, но не знающему практической жизни внуку. Мы могли с ним часами спорить до хрипоты, причем в споре действительно рождались истина, разумное решение. Сергей Федорович оказался обучаем в процессе развития коммерческих банков, низжайший поклон ему за выработку основ нынешней российской банковской бухгалтерии: что вставлять в основной баланс, а что в расшифровку. Каждое решение рождалось в муках, страсти у нас разгорались почти по каждому пункту нового документа.

Наследие советских времен

Когда Советский Союз рухнул окончательно, российские власти вместе с трофеем в виде Госбанка СССР получили в наследство в совет директоров ЦБ РФ и меня, как директора Управления коммерческих банков. Когда в декабре 1991 года я принял Управление коммерческих банков РФ, оно состояло из 16 человек из Госбанка СССР и работающих в ЦБ РФ.

Осознавая важность создания банковского надзора и понимая, что этому уделялось мало внимания, я приложил все усилия (и лично мой заместитель П. М. Крыжановский) для создания полноценного на то время не Управления коммерческих банков, а Департамента регулирования деятельности коммерческих банков, которое состояло из Управления лицензирования, Управления банковского надзора, Управления персонального банковского надзора (нынешний ГИКО) и Управления аудита со штатной численностью 155 человек. В настоящее время каждое из этих управлений переросло в Департамент.