

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 самых лучших в первой пятёрке мест работы, представляющихся выпускникам. Я выбрал правление Госбанка СССР, планово-экономическое управление, возглавляемое тогда Николаем Дмитриевичем Барковским. Только-только назначили Вячеслава Ивановича Соловова из замов начальника ПЭУ начальником другого управления, а Вячеслав Сергеевич Захаров в управлении ещё не работал. Он тогда был начальником отдела финансов и кредита в Министерстве финансов СССР. Когда В.С. Захаров сменил Н.Д. Барковского, на его место в Минфин пришёл Илья Петрович Китайгородский. Проработал я в планово-экономическом управлении полтора года. Честно говоря, скучновато мне там было — в рамках социалистической хозяйственной системы всё было страшно заорганизовано.

Далее была служба в рядах Советской армии. Вернулся вновь в правление Госбанка СССР я только в феврале 1987 года.

Секретарём комитета ВЛКСМ Госбанка СССР был тогда Борис Фёдоров, 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 пошёл вверх, и вскоре даже стал консультантом ЦК КПСС. А нам приходилось постоянно отвечать на поручения ЦК КПСС в стиле «напишите проект», «напишите записку о...». Возглавлял эту работу в нашем управлении Пётр Дмитриевич Субботин, он собирал нашу «могучую кучку молодых и думающих» сотрудников Госбанка и раздавал задания.

Набор идей о реформе

Мы тогда дружили втроём: Дмитрий Тулин, Андрей Мовчан и я. Андрей занимал самую высокую должность заместителя начальника валютного управления Госбанка СССР. Мовчан был самый спокойный и тихий из нас, поэтому старался направлять мою неуёмную энергию в мирное русло. Его любимая фраза была: «Коля, сделай, ты же это можешь!» Дмитрий



Николай Алексеевич Доманов

1982–1985

Экономист планово-экономического управления правления Госбанка СССР

1988–1991

Ведущий, главный специалист управления коммерческих банков правления Госбанка СССР

1991–1992

Директор департамента деятельности коммерческих и кооперативных банков ЦБ РФ

Тулин был самый умный, образованный, интеллигентный, однако это не мешало ему быть в деловых вопросах очень жёстким человеком. В формирующейся системе банковского надзора (именно её курировал Тулин) без такого хладнокровного, стального характера жить и работать нельзя. Во многом благодаря этому его и пригласили на работу в Центральный банк России — как своего рода «живой фильтр» во взаимодействии с банками (а в 2004 году он возвратился в ЦБ специально под проект по принятию банков в систему страхования вкладов).

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. Герасценко и Г.Г. Матюхин). В апреле 1988 года как раз открыто шёл разговор о скором уходе с поста очередного председателя Н.В. Гаретовского. Дмитрий Тулин как-то сказал:

«Давайте наберёмся смелости», и за подписью Н.В. Гаретовского подготовил докладную записку о необходимости создания в стране коммерческих и кооперативных банков. Такая докладная записка появилась, Н.В. Гаретовский её подписал перед уходом в отпуск. 25 апреля 1988 года она ушла в Совет министров СССР. Судьба документа была нам не ясна, но вскоре, в июне, вышел Закон о кооперации со знаменитым положением о том, что кооперативы могут создавать банки.

24 июня 1988 года 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 предложения. 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». И получаю ответ: «Если согласитесь, то будете подчиняться лично мне». После этого началось самое интересное: с того же дня я перешёл в непосредственное распоряжение зампреда Госбанка В.С. Захарова, что сразу вызвало сильную неприязнь ко мне со стороны ряда коллег. До этого были завистники, но открытых врагов почти не было.

Моей правой рукой стал Павел Крыжановский. Его привёл Юрий Исмаилов, работавший в отделе Алексея Юрьевича Симановского. Павел рабо-

тал со мной в Госбанке СССР все четыре года, а потом стал заместителем директора Департамента коммерческих банков ЦБ РФ.

Так 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. Поворотным оно стало и для меня. Началась переписка, в недрах разных министерств и ведомств появлялись самые разнообразные инициативы по созданию 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 чём неоценимую помощь мне оказал Юрий Исмагилов. Потом была работа над изменением плана счетов бухгалтерского учёта. Совместную работу над этим документом мы вели вместе с главным бухгалтером, членом правления Госбанка СССР Сергеем Фёдоровичем Котельниковым, чью роль в реформировании плана счетов я считаю просто неоценимой. А вот 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 Исмагилов с Александром Смоленским и Евгением Рапопортом создавали банк «Кредит-Москва», но они о чём-то не договорились и А. Смоленский позже создал банк «Столичный».

Как в Госбанке появилась регистрационная книга

24 августа 1988 года мы зарегистрировали первый советский кооперативный банк — «Союз» из города Чимкента. Его возглавлял Берик Колдыбаевич Бектаев. Мне пришлось много повозиться с согласованием в подразделениях Госбанка этих первых документов. 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 (и первым на территории России) стал банк «Патент»^{*} из Ленинграда, он тоже был кооперативным (зарегистрирован 26 августа 1988 года). В сентябре мы зарегистрировали первый в СССР коммерческий банк (Тартуский коммерческий банк возглавил Антс Вэтыусмэ, он был преобразован из местного Жилсоцбанка и получил регистрационный № 7).

Надо отметить, что в то время создавалось два вида банков по форме собственности — кооперативные и коммерческие. На жёстком их разграничении настаивал В.С. Захаров, объясняя 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).

^{*} Сейчас банк «Викинг». — Прим. авт.-сост.

Я лично по поручению Захарова ездил в типографию издательства «Правда», придумывал необходимые графы и утверждал гранки для книги регистрации; помню, приехал домой перемазанный типографской краской, но удовлетворённый проделанной работой.

Следует сказать, что мы не могли предусмотреть многого, так и книга не была совершенной. Она напоминала книгу регистраций в загсе, только фиксировала факт создания банка, но не предусматривала возможности внесения никаких изменений в составах учредителей, названиях и т. д.

В процессе создания первых банков логики вообще не было никакой. В Госбанк прямо с вокзала вваливались люди с крепким запахом пота и говорили, что приехали из Украины, Азербайджана, Курска или Армении... Как они вообще попадали в здание Госбанка СССР, мы просто не понимали — никто им пропуска не заказывал. Москвичи обычно более ленивые, поэтому первыми зарегистрировались 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 трёх самосвалов лука — в то время 500 тыс. рублей.

Мотивов для отказов и критериев отбора реально не было никаких. Давая разрешение на открытие банков, мы предполагали, что половина людей, их создававших, — любители лёгких денег, а какая-то часть полностью профессионально непригодна. Ставка была сделана на естественный отбор, она себя в конечном счёте 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 — зелёный пиджак, перстень с бриллиантом в три карата. А главное — железная уверенность, что «всё 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, предупреждая сразу: у нее слишком богатая фантазия и явная переоценка роли отдельных людей в создании банков. Однако нельзя не отметить её значительную роль в создании первых проектов законов о банках и банковской деятельности.

Ю. Пономарёв и А. Мовчан в августе 1988 года улетели работать в Париж, в Евробанк. Андрей постоянно отмечал, что вся практическая реализация банковской реформы остаётся на наших плечах. Ю.В. Пономарёв смотрел на этот процесс скептически. Дмитрий Тулин серьёзно спросил (я его фразу хорошо запомнил): «Ты понимаешь, то, что мы напишем, исполнять придётся тебе?» И всё-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 СССР ещё 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 Вячеславу Сергеевичу просто давал фактуры, а он обработал и разместил статьи в различных изданиях. У каждого из занимавшихся тогда регистрацией новых банков в работе было одновременно 15–20 заявок. Кстати, банки М.Б. Ходорковского (МЕНАТЕП) и В.В. Виноградова (Инкомбанк) регистрировал именно я. Чаще всего нам приносили регистрационные бумаги от кооперативов, у них уставный 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 всё всегда у него было не слава богу. Приходилось сразу фильтровать документы, их оформляли кто во что горазд. Как ни обсуждали неделями Юлия Васильевна Балашова и Михаил Львович Коган (глава юридической службы Госбанка СССР) примерный устав банка, в конце концов, они его подготовили.

Регулирование регулирования

Что-то решать я смог сравнительно быстро только потому, что был напрямую вхож к руководителям Госбанка — Вячеславу Сергеевичу Захарову, Михаилу Львовичу Когану, Олегу Владимировичу Можайскому. «Ну вот опять Доманов пришёл — рабочий день закончился!» — так тогда говорили в бухгалтерии, ибо мы могли часами до хрипоты спорить с их начальником С.Ф. Котельниковым, меняя принципы построения плана счетов. Вообще Котельникову и Захарову нижайший 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

разбирался лучше многих, так как побывал в целом ряде загранкомандировок, куда меня направлял Анатолий Яковлевич Цемянский — первый начальник управления коммерческих банков Госбанка СССР.

Главным доводом в спорах на совещаниях у Захарова являлось обоснованное мнение, а не величина должности (в частности, главного специалиста Н.А. Доманова, а не начальника управления Т.В. Парамоновой). Обмен знаниями происходил порой в курьёзной обстановке. Систему корреспондентских счетов Дмитрий Тулин нарисовал мне в парке прутиком на песке во время командировки в Финляндию. А я ему тут же изложил нашу систему бухгалтерского учёта и межфилиальных оборотов, их он не знал. Узнав технологию работы МФО, он был крайне удивлён 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 украдёшь), платёжный кредит в конце года и вылезает...» В финансовом институте на международном факультете (где учился Тулин) на систему МФО не обращалось внимания вообще.

Первый международный банк

О Международном Московском Банке говорили долго Олег Владимирович Можайсков, Юлия Васильевна Балашова... С документами работало валютное управление Госбанка. Мы им верили и доверяли, так как понимали, что в международных банковских вопросах нам будет трудно разобраться. Тем не менее в отделе регистраций организационную группу по созданию банка ждали. На всякий случай я передал Юлии Васильевне типовой устав коммерческого банка, который мы подготовили для наших торговцев луком, и попросили проследить, чтобы документы нового банка от него не сильно отличались. Наконец пришёл Юрий Николаевич Кондратюк.

Увидев принесённые документы, я пришёл в изумление — насколько они были объёмными и непонятными! Стопка достигала 10 сантиметров высоты, в ней были даже учредительные документы всех акционеров (нам до этого приносили лишь общий список акционеров). Коллеги сделали всё правильно, как я это сейчас понимаю, но мы к этому оказались не готовы. Огромный устав содержал описание всех необходимых процедур (от сбора собраний до выборов и голосований по различным вопросам). К тому же всё было представлено на двух языках. Кондратюк показался нам скорее госслужащим, чем коммерсантом, и тем самым выгодно отличался от основной публики — лихих кооператоров, желающих любыми способами установить панибратские отношения с представителями регулирующего органа.

Так же мы отнеслись и к регистрации первой в России финансовой компании с иностранным капиталом — «Еврофинанс». Когда ко мне пришёл главный специалист валютного управления Госбанка Сергей Лыков* и сказал, что ему дали задание возглавить компанию, я сказал «Есть!»,

* Сейчас Лыков Сергей Петрович — член правления Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)». — Прим. авт.-сост.

и мы её оперативно зарегистрировали 12 декабря 1990 года (лицензия Госбанка СССР № 2). Мы не опасались подвоха со стороны коллег. Так же было и с бывшим сотрудником Внешэкономбанка Ю.Н. Кондратюком, мы готовы были оказать ему любую помощь.

Итак, мы ждали получения учредительных документов нового банка. И вот в четверг 19 октября 1989 года в 11 часов с минутами меня вызвал В.С. Захаров и, протянув пачку бумаг, сказал: «Вот, надо сделать! Председатель просил побыстрее зарегистрировать». Я ответил, что это будет профанация работы, так как быстро такие документы пропустить не удастся. Вячеслав Сергеевич только развёл руками. Я спросил: «Как я понимаю, всю другую работу я могу отложить в сторону?» Зампред Госбанка подтвердил мои догадки. Я продолжал настаивать: «А что делать с визами? Тот же Коган просто так её не поставит, он человек старой закалки! Да и размножить надо оригинал, раздать управлениям на визу». Захаров вновь только развёл руками. До этого у нас были авралы, но столь неординарной задачи нам ещё не ставили.

Я спланировал: раздать материал в ГВЦ Госбанка, размножить его, раздать в управления, пусть как хотят смотрят и ставят визы. Моя как всегда последняя. За мной Захаров, как курирующий зампред ставит подпись. Я зашёл в свою комнату, посмотрел названия разделов в полученных документах и понял, что даже прочитать их физически невозможно за один день, не говоря уж о внесении правок. Помню, я начал листать устав с конца и обратил внимание на раздел о ревизионной комиссии и о процедуре принятия решений. Некоторые нормы мне понравились, и я чуть было не увлёкся чтением. Однако война войной, а обед у нас был по расписанию — в 11:45. Тем более что в тот день я очень хотел есть. Кабинет наш был прямо над столовой, поэтому много времени принятие пищи не отняло. Вернувшись, я вновь погрузился в документы, и тут произошло то, чего никогда не было! Раздался стук в дверь, я недовольно поднял голову — страшно не любил, когда клиенты беспокоили во время обеда. Но зашёл и. о. начальника валютно-экономического управления О.В. Можайсков, что было невиданно! Олег Владимирович сел на стул и задумчиво сказал: «Николай, надо что-то делать. Как у тебя с документами Международного Московского Банка?» Я даже опешил: «Вы что, сговорились? Я получил их 40 минут назад!» И тут он мне говорит: «А ты знаешь, что подписать их надо сегодня?» Как говорится, немая сцена. «Да ведь это несерьёзно!» — только и смог я ответить. «Ну, ты подожди, а что я Виктору скажу?» — продолжил Можайсков, имея в виду своего друга, нового председателя правления Госбанка СССР В.В. Геращенко. Пришлось анализировать сложившуюся ситуацию: «Всё, что от меня зависит, я сделаю. Давайте посмотрим, какие визы вы сможете взять на себя. К заместителю главного бухгалтера Олегу Никонову* я схожу сам, он вряд ли что-нибудь поймёт в этих документах, как и другие, но мне он верит, поэтому подпишет. А вот главный юрист Госбанка Михаил Львович Коган меня любит, но на встречу не пойдёт, с порога документы подписывать не будет».

* Сейчас Никонов Олег Викторович — главный бухгалтер Россельхозбанка. — *Прим. авт.-сост.*

В итоге выяснилось, что идти Олегу Владимировичу в общем-то и не к кому. Даже его подчинённая, юрист Юлия Васильевна Балашова, норовила поставить подпись последней. Была нужна виза и заместителя начальника управления денежного обращения (УДО возглавлял А.В. Войлуков).

Пришлось звонить Захарову, просить помощи. Вячеслав Сергеевич взял на себя УДО (коллеги подтвердили, что касса в банке предусмотрена в соответствии с положениями Госбанка). Однако даже после этой помощи мне вскоре стало ясно, что задание за такое время не сделать. Я набрался смелости, чтобы заявить об этом руководству, и вот в 16 часов раздался звонок. Секретарь объявила: «Приёмная Геращенко». Я обалдел, впервые услышав голос председателя по телефону! Виктор Владимирович сказал: «Николай, ну ты чего это там тянешь?» Я растерялся и начал оправдываться: «Ну как же так, здесь всё не соответствует нашему законодательству, типовому уставу...» Однако Геращенко меня прервал: «Ты, что, всё хочешь в типовые документы включить? Это же первый международный банк! А самое главное — у ребят уже виски остывает! Нас в 19 часов ждут на банкете по поводу регистрации банка!»

Тем временем все мне ставили условия — подпишусь после того-то. Коган, увидев меня, сразу заявил: «Не подходи!» Я начал уговаривать, протягивая приглашение: «Михаил Львович, вас приглашают на приём». Однако руководитель юридической службы не сдаётся: «Ты меня в тюрьму ведёшь! Ну это просто смешно — в таких условиях визировать документы!» Тогда я иду ва-банк: «Звонил лично Геращенко, просил сегодня обязательно подписать!» Тут Михаил Львович задумался и спрашивает: «Так, а твой подпишет?» Он имел в виду В.С. Захарова. Я успокаиваю его: «Подпишет!» И тут он мне говорит сакраментальную фразу: «Если Вячеслав Сергеевич подпишет, то подпишу и я». В результате подпись зампреда оказалась до визирования документов Коганом.

Документ, с которым я познакомился, подписанный заместителем председателя правления Госбанка СССР В.А. Пекшевым и хранящийся в ЮниКредит Банке, меня удивил, он является образцом «двойной бухгалтерии». Дело в том, что в Соглашении о создании Международного Московского Банка (Интермосбанк — ИМБ) нет ни одной визы тех, кто действительно в Госбанке регистрировал кредитные организации. И в первую очередь В.С. Захарова и меня. Очевидно, это комплект документов, визы на который собирал О.В. Можайсков*. Возможно, он не был уверен, что мы успеем выполнить задание и подстраховывался.

До семи вечера мы с Павлом Крыжановским успели выполнить задание. Счастливые и довольные, но замёрзшие, в полвосьмого мы прибежали к зданию СЭВ, где уже проходила презентация. Долго искали вход, так как были неопытными в области банкетов (ходить было некогда). Однако, когда вождельённый вход был найден, обнаружилось, что мы забыли приглашения, служебные удостоверения для охранника оказались недостаточным аргументом. Тогда я заявил: «Срочно вызовите председателя банка, скажи-

* Однако визы О.В. Можайскова на нём нет, а М.Л. Когана есть. — Прим. авт.-сост.

те, что его ждёт Доманов». Ежедневное общение с зампредами и членами правления Госбанка СССР давало себя знать. На что мне резонно ответили: «Вы что, с ума сошли, здесь такие люди отмечают важное событие!» Но я уже закипал: «Ну вот что, быстро соедини меня по телефону с ответственным за организацию мероприятия!» Это был то ли Тверской, то ли Кондратюк. В результате за нами быстро спустились и проводили в банкетный зал.

Бежали мы, замерзшие, через две ступеньки. В центре огромного зала стоял В.В. Геращенко. Когда я проходил мимо него, он заметил меня и спросил: «Ну как, зарегистрировал?» Я ответил утвердительно, на что председатель сказал: «А мы тут уже обмываем! Давай наливай, чокнемся!»

Мы стояли с Геращенко и беседовали, в это время к нам подошёл А.Я. Цемянский, Виктор Владимирович обратился к нему: «Твои орлы с заданием справились!» Анатолий Яковлевич, чтобы поддержать разговор, поведал историю: «Много забавного происходило в этом зале. Видите стеклянную дверь на лестнице? Она в отличие от стеклянных стен матовая, а не прозрачная. Знаете почему? Да потому, что однажды на одном из банкетов председатель Национального банка Монголии прошёл сквозь закрытую дверь. Причём он был настолько могуч и так хорошо принял на грудь, что не заметил этого!» Вот как чётко запомнились мне детали этого знаменательного дня.

Регистрацию под № 1 банк мог получить в единственном случае, если руководство решило регистрировать международные банки отдельно от остальных. Это обсуждалось, Вячеслав Захарович задавал вопрос, куда записывать новый банк, не стоит ли завести вторую книгу регистраций, но указаний соответствующих сделано не было. Вносила зарегистрированные банки в книгу регистрации помощник В.С. Захарова Наталья Есикова, она могла Международному Московскому Банку присвоить порядковый № 180 или что-то вроде этого.

Наследие советских времён

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 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 методологии банковского надзора, Управления персонального банковского надзора (нынешний ГИКО) и Управления аудита с общей штатной численностью 155 человек. В настоящее время каждое из этих управлений переросло в отдельный департамент с численностью до 200 человек каждый.