

---

Александр Владимирович  
**Захаров**

## **Необходимые условия существования**

Еще в начале XX века один из первых исследователей предпринимательской деятельности — Макс Вебер в своей книге «Протестантская этика и дух капитализма» писал, что не только стремление к выгоде движет предпринимателем. Профессиональный долг, особо остро ощущаемые обязательства перед делом — вот истинные мотивы такой деятельности. «Если спросить этих людей (выдающихся предпринимателей Германии) о «смысле» их безудержной погони за наживой, плодами которой они никогда не пользуются, те просто сказали бы, что само дело с его неустанными требованиями стало для них «необходимым условием существования», — читаем мы в произведении.

Это жизненная позиция, философия трудовой деятельности, предпринимательства, выраженные одной фразой.

Заглянем и в словарь Владимира Даля, исследователя русского слова. В нем сказано, что предприниматель — человек, решивший «исполнить какое-либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного». В XIX веке в России слово «предприниматель» относилось прежде всего к человеку, производившему что-либо на своих предприятиях. Это понятие было синонимом уважаемого человека, которому были присущи решительность и энергия, не мыслимые без веры в собственные силы, в свою способность преодолеть все трудности и препятствия.

### **Вот новый поворот**

На валютную биржу Госбанка СССР я пришел 19 августа 1991 года, вернувшись из долгосрочной командировки в Болгарию, по линии Торгово-промышленной палаты СССР. Называлась полностью она тогда сложно — Центр проведения межбанковских валютных операций.

Человек я сдержанно-консервативный и с трудом меняю систему своих трудовых привязанностей — в Торгово-промышленной палате я проработал 15 лет. Вернувшись летом 1991 года, я оказался на развилке — куда идти. Время, пока я отсутствовал, — 1989 и 1990 годы, чрезвычайно изменило страну. Зародилась новая жизнь, которую я с трудом понимал — кооперативы, новые коммерческие банки... Когда я уезжал из Советского Союза, всего этого практически не было.

Передо мной была дилемма: возвратиться в систему ТПП, где я считался уважаемым кадровым сотрудником (в загранкомандировки отправляли людей заслуженных) или начать новое дело, окунуться в непонятную, странную для меня, неопределенную, новую зарождающуюся экономическую жизнь?



**А. В. Захаров**

**1989–1991**

Заместитель представителя ТПП в Болгарии.

**1991–1992**

Заместитель директора Центра проведения межбанковских валютных операций Госбанка СССР.

**1992–2003**

Генеральный директор АО «Московская межбанковская валютная биржа».

**2003 — по наст. время**

Заместитель председателя правления Сберегательного банка России.

Я до сих пор считаю, что основная часть населения должна быть консервативной, не любящей риск и резкие перемены. «Бюргерами», создающими стабильность общественной жизни, без которой не может нормально развиваться ни одна страна. Однако нужны и революционеры, периодически пробивающие бреши в стенах, в которые устремляются другие, более спокойные соотечественники, чтобы освоить новые территории и новое пространство. Они обустроивают пробоины, делают на их месте эстетичные, удобные арки.

Однако я понимал и то, что современная философия бизнеса предполагает, что нельзя быть безучастным к тому, что происходит в стране. При этом надо не только говорить о духовном и культурном развитии общества, но и реально способствовать этому. Как говорят американцы, унция активных дел дороже фунта проповедей.

Интуитивно чувствовал, что передо мной поставлен Вызов судьбы. И его следует принять! Однако советское чувство осторожности останавливало. За спиной была семья.

Я раздумывал, обсуждал я свои сомнения, в том числе и со своим знакомым Александром Потемкиным, находившемся в гуще событий. Жили мы рядом. Дружили семьями. Он даже приезжал ко мне в гости, когда был в Болгарии.

Конечно, в Софии я не был совершенно оторван от московской жизни и даже видел в апреле 1991 года по телевизору репортаж об открытии валютной биржи при Госбанке СССР. В связи с тем, что этот факт был связан с Александром, он отложился на какой-то полочке в моей памяти. Тем более, что к телевидению в то время отношение было особое — если показали — значит, человек и дело стоит этого! Оно сразу становилось значительным.

Потемкин предложил мне попробовать поработать у него.

Численность биржи тогда составляла человек двенадцать. Сидели все в одной комнате, разделенной перегородкой. За ней сидел генеральный директор и главный бухгалтер. Находясь в структуре Госбанка, они вели отдельный баланс, были, как тогда говорили, на хозрасчете. Состав сотрудников был очень молодым, чувствовалась совершенно не знакомая мне энергетика.

В торгах участвовало в пределах 20 банков, успевших получить валютную лицензию. Вел торги, очень артистично, Евгений Афанасьев. Он от-

носился к этому, как к искусству и, надо сказать, это ему удавалось. На бумажках писали заявки на покупку и продажу валюты. Торги продолжались десять-пятнадцать минут. Проходили они два раза в неделю. Опыт валютных торгов изучали в Китае и во Франкфурте. Туда, на валютную биржу, в конце 1991-го, с Потемкиным ездил и я.

Уже позже мы внимательно изучили опыт функционирования и других ведущих зарубежных бирж, таких как Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE), система внебиржевых торгов акциями NASDAQ, чикагские срочные биржи Chicago Mercantile Exchange и Chicago Board of Trade, Лондонская фондовая биржа (LSE), Стокгольмская фондовая биржа (SSE), Австралийская фондовая биржа (ASE), Стамбульская фондовая биржа (ISE) и других.

В России, в СССР начал создаваться рыночный механизм установления курса отечественной единицы, и мы должны были ему соответствовать. Валютный рынок обслуживает международный оборот товаров, услуг и капиталов, формирует валютный курс под влиянием спроса и предложения, защищает от валютных рисков, является инструментом государства для целей денежно-кредитной и экономической политики.

Международный опыт показывает, что наряду с межбанковской торговлей валютой существуют специализированные валютные биржи.

### **Валютные операции в особо крупных размерах**

19 августа я первый раз вышел на новую работу. Первый день мне запомнился. Я приехал на Неглинку, не зная, что произошло. Увидев БТР, обратился за объяснением к современникам. Мне, как могли, объяснили. Менял я работу, как уже говорил, неохотно. Преодолевал сомнения с трудом, а тут такое представление в исторический для меня день. Демоническое предзнаменование!

На 20-е назначены были торги. Мы сидели и думали — состоятся ли они? В результате торги провели. Но сомнения, сохраниться ли биржа, были серьезные.

В результате, эти драматические августовские дни стали водоразделом для всей страны и для меня, как личности.

Все улеглось. Засел за литературу. Но литературы было мало, а та, которую удалось найти, очень приблизительно отражала уже устанавливающиеся реалии.

Вспоминаю тех, кто тогда участвовал в торгах. Сейчас это мэтры: Заболоцкий из Мосбизнесбанка (потом он создавал ОНЭКСИМ Банк), Сергей Петрович Грязных из Госбанка СССР (потом представлял Межкомбанк), Георгий Жук — председатель Нефтехимбанка, Александр Григорьев — один из создателей Межкомбанка, Олег Багиров из ТОКОбанка, Олег Туманов из Мосбизнесбанка... Ходили председатели банков либо их зампреды. Потом уровень снижался. В то время это был очень хороший бизнес, позволивший многим сделать первоначальное накопление.

9 января 1992 года мы акционировались и выбрали первый биржевой совет. Еще работая за мощными стенами Госбанка, мы понимали, что биржа — это рыночный инструмент и должна уходить в свободное плавание. После начала апреля (первые торги) прошло 9 месяцев и появился младенец — ММВБ.

Когда мы работали под эгидой Госбанка СССР — Председателем нашего совета был Можайсков Олег Владимирович. Генеральным директором Потемкин Александр Иванович. Я же был первым и последним его заместителем.

Хотя в то время шла активная борьба Госбанка СССР и ЦБ России, нас это не касалось. Мы в 1991-м активно готовились к акционированию. А когда оно завершилось, Госбанка уже не было и акционером стал Центральный банк. Александр Иванович предложил мне возглавить биржу. Вначале я отказался. Как человек ответственный, я посчитал себя не готовым к этой работе. Пришел я все-таки из другой сферы. Плохо знал банковское дело, людей этой среды. Двух месяцев, которые я проработал, было явно недостаточно, чтобы освоить все премудрости этой науки. Позиция зама, я считал, мне подходит больше. А генеральным директором предложил сделать кого-нибудь из молодых банкиров. Мы с Александром Ивановичем тогда серьезно обсуждали кандидатов и остановились на Леване Викторовиче Золотареве. Этот энергичный, талантливый молодой специалист работал тогда в Международном московском банке. Тем более что они вместе с Потемкиным осваивали опыт проведения валютных торгов в Китае.

Однако Леван отказался: менять надежное, перспективное, престижное место на дело с сомнительной перспективой он не захотел.

В результате, я сдался и решил, что отказываться от повторного предложения неприлично.

Потемкину в то же время Матюхин сделал предложение возглавить Департамент в ЦБ РФ, отвечающий, в частности, за валютные операции. Практически ему предложили возглавить работу по созданию внутреннего валютного рынка России. Одно дело создавать биржу, а другое — заняться созданием системы регулирования валютного рынка страны. Другие масштабы!

Однажды он пришел к нам и попрощался, сказав, что теперь будет следить за нашей работой из ЦБ. Мне ничего не оставалось, как взять бразды правления в свои руки.

Наверное, если бы тогда биржу возглавил Леван Золотарев, она была бы другой. Не менее успешной, но другой. В истории ММВБ было много закономерностей, но много было и случайностей. Каждый человек вносил в ее развитие свою черточку.

Например, то, что внутренний валютный рынок создавался — было закономерностью. И с точки мирового опыта надо было, так или иначе, создавать рыночный механизм определения курса. А вот отход наш от чисто валютных операций, например, и внедрение на фондовый рынок, — особенность, которой могло не быть.

Одновременно с нами биржу создавал и Минфин СССР — Московскую международную фондовую биржу. Ее возглавлял мой однофамилец Андрей Захаров. (Он, к сожалению, позже погиб). Государство последовательно создавало инструментарий валютной политики.

Биржевой совет первый возглавлял Ю. Н. Кондратюк. Он был хороший банкир из Международного московского банка. К работе он относился серьезно. Но дерзости размаха у него для создания будущей биржи не хватало.

Через год Кондратюка сменил Потемкин. Это был настоящий руководитель. Биржа была его детищем. Первые аукционы он проводил, еще работая во Внешэкономбанке. И прошел большой эволюционный путь. Александр Иванович уделял много внимания развитию ММВБ как института. Большое влияние он оказывал на позиции банков-акционеров, а через них и на политику биржи. Делать это ему помогала и позиция в ЦБ. Следует заметить, что влиял он в основном положительно.

Еще большой след в истории биржи оставил, безусловно, Дмитрий Тулин, работавший тогда зампредом ЦБ, курировавшим рынок ценных бумаг и валютный рынок. После «черного вторника» он уехал за рубеж. Интеллигентнейший банкир, банкир Центрального банка. Профессиональное и человеческое удовольствие работать с такими людьми. Он был чрезвычайно корректным, чем в положительную сторону отличался от Потемкина, который мог быть очень грубым.

Помню, когда мы только задумывались над внедрением электронных торгов, нашли компанию «Програмбанк», которая взялась выполнить нам необходимые работы, я пришел посоветоваться к Тулину. Нормативной базы не было, что в этом направлении делать, я представлял себе слабо. Дмитрий Владиславович же сел за компьютер, которым уже тогда владел свободно, и написал инструкцию по введению электронных торгов.

Постепенно мы становились индикатором экономической жизни страны. Именно тогда начала формироваться политика Банка России в отношении обменного курса — одновременно с развитием легального рынка иностранной валюты. На начальном этапе операции с иностранной валютой уже занимали центральное место на российском финансовом рынке. Высокая инфляция в сочетании с падением реального курса рубля сделала невыгодными или очень рискованными вложения в какие-либо другие финансовые инструменты. В силу этого валютный курс стал основным индикатором происходящих в стране экономических процессов и, следовательно, рычагом финансовой стабилизации. Правда, формально Центральный банк придерживался программы стабилизации, основанной исключительно на регулировании денежной массы. Поэтому до 1995 года применялся режим плавающего обменного курса.

Только в 1995 году началось ужесточение денежно-кредитной политики и проведение ряда других мер по борьбе с инфляцией. Все это в сочетании с ужесточением нормативов на лимит открытой валютной позиции

и повышением ставок обязательного резервирования по валютным депозитам привело к тому, что в динамике курса доллара произошел перелом. В этой ситуации было принято решение изменить режим обменного курса, перейти к использованию валютного коридора (одной из разновидностей режима валютного курса с заранее определяемыми границами отклонений). Новый режим позволял экономическим агентам формировать более или менее определенные ожидания относительно будущей динамики стоимости национальной валюты.

Кроме торговли конвертируемой валютой, жизнь поставила перед нами задачу работы с валютой наших соседей, государств, еще недавно входивших в единую страну — СССР.

### **Государственных ценных бумаг**

Постепенно я стал задумываться, чем еще заняться, кроме валюты. Движение были интуитивные. В это время в Центральный банк пришел Андрей Андреевич Козлов. Молодой, восторженный, с горящими глазами. С желанием удивить мир.

В мае 1992 года в Москву прибыла делегация американских банкиров во главе с президентом Федерального резервного банка Нью-Йорка Дж. Карриганом с целью предложить свой опыт для совершенствования российской банковской системы. В июне 1992 года был создан Российско-американский банковский форум. В рамках этого форума были созданы три совместные рабочие группы, одна из которых ставила своей целью разработку и осуществление «демонстрационного» проекта по выпуску в России краткосрочных государственных ценных бумаг.

Этот период уже не повторится — когда ты пробираешься по бездорожью, своими руками делаешь большое дело и видишь появление результата — это неповторимо. Порыв помогает своротить горы! Даже нехватка знаний покрывается избытком желания. Это было жарким летом 1992 года.

Американцев привели к нам, мы им показали наши первые успехи во внедрении электронных торгов. В результате совместной работы появился доклад, явившийся первым документом, заложившим основу рынка ГКО-ОФЗ. Его авторами стали: Donald B. Riefler (руководитель группы), Irving M. Auerbach, Timothy T. Frost, Sheldon Harrison, Erik D. Lindauer, Quentin Van Doosselaere, Michael M. Wiseman. С российской стороны непосредственно в разработке концепции и документов будущего рынка принимали участие: А. А. Козлов, Б. И. Златкис, А. В. Захаров, А. М. Осенмук, К. Н. Корищенко, Н. В. Егоров, М. Ю. Алексеев. Российские участники рабочей группы приступили к подготовке концептуальных и нормативных документов с учетом предложений американских коллег.

В сентябре 1992 года мы посетили Нью-Йорк для ознакомления с опытом функционирования американского рынка краткосрочных государственных долговых обязательств и для продолжения работы над проектом.

Возглавлял делегацию Тулин, было несколько банкиров, в том числе Ходорковский. Он поразил меня, сформировавшегося в советской эпохе, законопослушного и лояльного гражданина, своей дерзостью, энергетикой. Когда же он публично начал критиковать ЦБ, то вызвал у меня почти шоковое состояние! Я абсолютно не помню обсуждаемую тему, но запомнил свое состояние — я позавидовал внутренней свободе руководителя «Менатэпа».

Счастье для проекта, когда во главе его оказываются два таких умных, энергичных специалиста, как Тулин и Козлов. Разного темперамента, с разным опытом, но одинаково профессиональных. Тулин, кстати, был самым молодым зампредом, а Козлов самым молодым начальником Департамента.

В один прекрасный момент Андрей Андреевич предложил нам заняться новым интересным делом. Что из этого получится, мы представить не могли. Всем правила интуиция.

Основную нагрузку над реализацией проекта взял на себя Андрей Андреевич. Я подключил к проекту Михаила Лауфера и Марину Медведеву. Фондовый отдел возглавил Александр Сарчев, с ним стал работать пришедший на биржу Константин Корищенко. Но душой проекта, конечно, был Козлов.

Можно было не проводить конкурса. Можно было сразу отдать реализацию проекта нам. Кто бы стал спорить с Центральным банком и Минфином! Все знали, что у ММВБ особые, хорошие отношения с ЦБ. И мы уже практически работали над проектом. Но надо отдать должное Андрей Андреевичу, нам никто ничего не подарил. Конкурс был проведен по-честному. И это чистая правда!

Четыре биржи подали заявки на участие в конкурсе. Одну из них возглавлял Константин Мерзликин. Она называлась длинно — Российская международная валютно-фондовая биржа. Мерзликин потом создаст Кассовый союз, а позже возглавит аппарат у премьер-министра М. Касьянова. С ним я познакомился в конце 1991 года, он приходил к нам, предлагал прийти к нам в ММВБ целой командой. Мы обсуждали устав биржи, спорили о названии. И даже заложили в устав, на всякий случай, возможность работы с ценными бумагами. Почему-то мы с Константином не сговорились. Хотя с ним было интересно работать. В результате он занялся созданием своей биржи.

На конкурсе все биржи делали презентации своих проектов перед банками. Наше предложение выгодно отличалось от всех других тем, что было основано на безбумажных технологиях. Мы даже не очень представляли, как все будет работать. Опыт с «Програмбанком» был в начальной стадии. Волновались, я высказывал свои опасения коллегам: «Ну, выиграем тендер! Так ведь все это придется после реализовывать!»

Трудностью реализации проекта было недоверие людей к государственным ценным бумагам. Все помнят ни на что не годные облигации, которыми мы играли в детстве. И сундуки, обклеенные ими. Настоящие

деньги детям для игр не дают! Скепсис был даже в ЦБ и Минфине. Серьезные сомнения высказывались на Совете биржи. Только горячая уверенность наших кураторов из Центрального банка (Тулина и Козлова) помогла нам убедить акционеров биржи дать добро на реализацию этого проекта.

Кстати, мы победили...

После победы в конкурсе следовало в очень короткий срок сделать техническую и нормативную базы проекта. Работа закипела. Мы с «Програмбанком» и, конечно, ЦБ стали ваять технологию. Делали все вместе, как на Руси сказали бы, соборно. Иерархии практически не было. Помню, как в маленьких комнатках, компьютер с демонстрацией очередного достижения окружала вся команда и пыталась разглядеть в мониторе новые результаты работы. А, разглядев, понять, что же это значит.

Работали мы в здании РИА «Новости». Там нам дали техническое помещение и мы из него сделали первый зал биржевых электронных торгов. Устраивали субботники, сами таскали столы. Романтический период!

18 мая 1993 года мы сдюжили эту машину! Пилотный проект на 30 участников был сделан. 21 организация стала участником первого аукциона ГКО. Среди них: банк «Восток-Запад», Мосбизнесбанк, банк «Эффект-кредит», банк «Единство», Межкомбанк, Диалог-банк. Международный московский банк, Токобанк, Сбербанк, Кредитпромбанк, Мостбанк, ТЭПКО-банк, Уникомбанк, банк «Санкт-Петербург», Конверсбанк, АвтоВАЗбанк, Нефтехимбанк. Международная финансовая компания, фирма «Церих», фирма «Российский брокерский дом», фирма «Брок-инвест-сервис».

В первый период эксплуатации системы (1993 — первая половина 1994 года) рабочие места участников торгов были установлены только в торговом зале ММВБ, однако система была изначально рассчитана на подключение к ней удаленных рабочих мест и организацию удаленных торговых площадок, подсоединенных к центральному звену системы с использованием сетей передачи данных.

Первым шагом на пути создания единого биржевого пространства стала замена 30 марта 1994 года первоначальной версии торговой системы, разработанной компанией «Програмбанк», на торговую систему нового поколения. Это позволило в короткие сроки (в течение двух недель) увеличить количество официальных дилеров на рынке с 28 до 56 и дало возможность Министерству финансов России нарастить менее чем за полгода объем эмиссии ГКО почти в 10 раз. Первым удаленные торговые терминалы 4 ноября 1994 года установил в своем дилинговом зале МЕЖКОМБАНК.

С 14 июня 1995 года на основе новой версии торговой системы были начаты торги облигациями федерального займа с переменным купоном (ОФЗ-ПК или просто ОФЗ), а с 15 июня — облигациями внутреннего валютного займа (ВВЗ). 12 сентября 1996 года на основе модифицирован-



ной версии торговой системы были развернуты электронные торги срочными инструментами (фьючерсами на доллар США и ГКО).

Для России это был революционный прорыв. Оценивая результат нашей работы, зная печальный опыт 1998 года, я не стыжусь. Прошедший кризис не был кризисом технологий, это был рынок ценных бумаг, кризис валютного рынка. То есть макроэкономический кризис.

Любой инструмент можно использовать по-разному. С помощью топора можно построить прекрасную церковь, а можно, как Раскольникову, зарубить старушку.

Наш инструмент работает до сих пор, причем без перебоев! Система сложная, поддерживающая работу многих клиентов, в разных регионах. За все время не было ни одного крупного технического сбоя! Биржа не останавливалась ни на один день, в то время как страна жила в другом технологическом ритме! А ведь сбои системы могли подорвать доверие к рынку.

В результате создан один из наиболее мощных и современных ВЦ в стране. Предметом особой гордости ИТ-менеджеров стали суперкомпьютеры HP V-класса и корпоративное хранилище данных. Например, дисковый массив на основе технологии SAN имеет емкость единичного устройства 9 Тб.

Не менее впечатляет телекоммуникационная сторона проекта. В 1994 году на ММВБ была введена в эксплуатацию частная сеть, в 1996 году биржа начала использовать технологию FDDI, а в 1997 году — АТМ. «Начиная с 1996 г. ММВБ уже не отставала в плане сетевых технологий от западных бирж».

С учетом участников АТМВБ общее число дилеров на организованном рынке ценных бумаг (ОРЦБ) достигло в тот момент 188 организаций, в том числе на ММВБ — 120.

### **Создание региональных конкурентов-партнеров**

Важной задачей сразу стало создание сети валютных бирж на территории России.

Как менеджер, я боролся за наш бизнес. Я уверен, что концентрация рынка в одном месте не вредит его развитию, так как является важной составляющей биржевой деятельности. Иначе не будет тех индикаторов, на которые ориентируется весь рынок. Инвесторы приходят в первую очередь на те рынки, где есть ликвидность и широкий выбор финансовых инструментов. Концентрация биржевого бизнеса усилилась в последние годы с развитием процесса глобализации. Если буквально несколько лет назад в каждой стране была национальная биржа, то теперь идет процесс образования наднациональных биржевых объединений.

Конечно, конкуренция создает сложности. Вместе с ЦБ мы создали систему региональных бирж и отдали часть бизнеса — примерно 20–30% — в регионы. К тому же существует внушительный внебиржевой валютный рынок. Где же тут монополия?

Поездки в регионы показали, что у эмитентов нет четкого представления, зачем им фондовый рынок и как на нем работать. Хотя от этого понимания зависит уровень развития региона.

В 1993 году при содействии ММВБ в крупнейших финансово-промышленных районах России начали развиваться региональные валютные биржи, которые объединились в ассоциацию — АРВБ.

10 октября 1995 года началом торгов на первой региональной торговой площадке, организованной на базе Сибирской межбанковской валютной бирже (г. Новосибирск), ознаменовался переход к третьему этапу эксплуатации системы — эксплуатации в режиме межрегиональных торгов. Затем к этому процессу начали присоединяться другие региональные биржи в Санкт-Петербурге (декабрь), Ростове-на-Дону (январь) и Екатеринбурге (февраль).

В результате к торговой системе ММВБ подключены семь региональных бирж (в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске и Владивостоке), что обеспечивает единое информационное и торговое пространство на территории России. В 1996 году заместитель председателя ЦБ РФ Андрей Козлов отметил на церемонии открытия Азиатско-тихоокеанской валютной биржи, что впервые в России создана система, объединяющая биржи в крупнейших финансово-промышленных центрах — Москве, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и Владивостоке, где в торгах одновременно участвуют 188 банков и инвестиционных компаний. Он подчеркнул, что данная биржевая система уникальна даже для мировой практики, так как обеспечивает торги по ценным бумагам в режиме реального времени на территории, охватывающей семь часовых поясов. Вскоре к нам подключились биржи в Нижнем Новгороде и Самаре. Среди региональных валютных бирж на первом месте была Санкт-Петербургская валютная биржа (41% объема операций региональных валютных бирж). Далее шли Уральская валютная биржа (25%), Азиатско-тихоокеанская валютная биржа (12%), Сибирская межбанковская валютная биржа (9%) и т.д.

Нормативной базой работы региональных центров являлось «Положение об обслуживании и обращении выпусков ГКО», Положение об обращении ОФЗ-ПК» и «Положение о порядке учета денежных средств по операциям с ценными бумагами на организованном рынке ценных бумаг (ОРЦБ)», принятые Банком России летом 1995 года. Были также отработаны типовые договора в отношениях между ММВБ, как организацией, уполномоченной ЦБ РФ выполнять функции торговой системы, депозитария и центра технического обеспечения субдепозитариев дилеров на ОРЦБ, и региональными валютными биржами, как центрами обеспечения доступа дилеров к единому торгово-депозитарному комплексу ММВБ.

Кроме того, были разработаны типовые договора между ММВБ и региональными дилерами, заключаемые последними через региональные ва-

лютные биржи, выступающими представителями ММВБ в регионах. Техническая инфраструктура проекта создавалась при участии ведущих зарубежных корпораций — «Hewlett Packard», «Sprint» и «Sovam Teleport», разработчиком программного обеспечения стала австралийская компания — «FSDC Ltd», а системным интегратором — шведская фирма «СМА».

Работа в регионах была напряженной, но тем дороже полученный результат. Приходилось преодолевать непонимание того, что нельзя делать на рынке. Финансовые рынки держатся на доверии. Деньги в конце концов привлекают те, кому доверяют инвесторы. Фондовый рынок более жесткий и требовательный, чем рынок кредитов. Выходя на рынок займов, нужно быть готовыми отвечать за свои обязательства, чтобы окончательно не подорвать репутацию. Здесь нельзя подходить по принципу, как взять деньги, а потом их не отдать. Администрация, подающая такой пример, должна сознавать, что способствует ухудшению инвестиционного климата территории на продолжительный период. Поэтому по долгам надо платить.

### **Итого...**

Я стратегию ММВБ видел в том, чтобы предлагать как можно больше качественных и дешевых услуг. О конкуренции можно говорить, когда финансовые рынки развиты. А в конце 90-х годов нужно было объединять усилия для увеличения рынка в разы.

Как отмечалось в апреле 2001 года в послании Президента РФ Федеральному собранию: «Сегодня нашей экономической проблемой является низкая капитализация фондового рынка, по этому показателю мы уступаем Финляндии в 5 раз». Каждая из первых 50 компаний, входящих в выборку, по которой строится индекс S&P-500 (один из главных фондовых индексов США), превосходила по уровню капитализации весь российский рынок! И в Европе каждая из первых 19 компаний, входящих в выборку индекса FTSE Eurotop 100, превосходила по капитализации весь российский рынок.

Для решения задачи повышения рыночной капитализации в России объединение усилий бизнеса и власти по выводу ценных бумаг предприятий на рынок и привлечению средств инвесторов требуется до сих пор. Еще одна задача, стоящая сегодня перед бизнесом, — сформулировать новую повестку дня для себя, для страны. Основной ее стержень — создание национального бизнеса, ориентированного на Россию, делающего ее процветающей. И здесь важна не словесная риторика, а истинные намерения, связанные с реальными делами. Должны стать делом чести общественно полезные проекты, направленные на национальное развитие.

Ясно, что серьезные структурные изменения не делаются в одночасье. Это поворот общественного сознания, ментальности человека, приход новых людей. Это длительный процесс.

Надо хотеть делать бизнес здесь, в нашей стране, и для этого, кстати, есть все необходимое: интеллект, природные ресурсы, почти 150 миллионов населения. Предпринимательскому сословию необходимо осознать себя реальной силой, самоидентифицировать себя.

Поэтому независимо от сферы бизнеса сегодня предприниматели должны задуматься над следующими вопросами: самоидентификацией, формулировкой своей миссии и философии, выработкой корпоративных норм поведения, созданием новой системы взаимоотношений с властью. Конечно, при этом необходимо помнить и о социальной ответственности бизнеса, и о его роли в создании новой экономики.

Не случайно для меня было важно, чтобы биржа участвовала во многих проектах, связанных с просветительской деятельностью и формированием в России нового поколения бизнесменов.

