

Александр Иванович  
**Потемкин**

## **Центральный — Московский или национальный?**

### **Эрозия социализма**

Все началось с того, что предприятия Советского Союза по решению правительства, то есть Совмина, получили в 1988 году права перечислять часть экспортной выручки на свои счета во Внешэкономбанке. Появились тысячи желающих это сделать. Как часто у нас бывает, быстро была потеряна логика в этом, безусловно, разумном деле. Заявления на открытие счета стали приходить чуть ли не от детских садов. Здание ВЭБа на Плющихе превратилось в караван-сарай, филиал Киевского вокзала или Казанского. Операционисткам банка понесли подношения — коробки конфет, мешки с гречкой, пакеты с рыбой... Дефицит, то есть практически все.

И вот в этой неразберихе, в том же здании, шла важная работа по либерализации валютных отношений. Естественно, сразу возникла необходимость организовать какой-то вариант обмена этих валютных отчислений на рубли. Так эрозия советской системы довела нас до валютных аукционов!

Я в то время, окончив экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, работал в отделе новых форм развития внешнеэкономической деятельности Планово-экономического управления ВЭБа. Мне и поручили разработать проект проведения этих аукционов. Мне задание очень понравилось. Только специалисты валютного управления, в котором находились практически все советские специалисты в этой сфере, элита ВЭБа, смотрели на наши потуги снисходительно. А я сделал для себя выводы: у меня есть исторический шанс выполнить большое дело и то, что мешать никто не будет, так как никому это не нужно.

Рабочую группу возглавил зампред Внешэкономбанка Томас Иванович Алибеков — специалист мирового уровня. Начали изучать иностранный опыт — в частности практику проведения аукционов в Болгарии и Польше. Потом были Югославия, Китай, Германия... Оказалось, что в странах, имеющих развитый валютный рынок уже успели забыть о том, как они к его созданию шли. Это делали другие поколения специалистов. Так что помочь нам они ничем не могли!

Вскоре был создан Аукционный комитет из представителей всех экономических и финансовых органов СССР. Я, ответственный секретарь ко-

митета, уже имел двух или трех сотрудников, недавних студентов. 3 ноября 1989 года произошел первый аукцион ВЭБа. В нем участвовало больше ста покупателей и продавцов, причем первых намного больше. Подаваемые заявки следовало обработать на самостоятельно сделанной компьютерной программе. В самый ответственный момент самодельная



### **А. И. Потемкин**

Закончил экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. В 1982 начал работать во Внешэкономбанке СССР

#### **1988–1991**

Главный экономист отдела новых форм развития внешнеэкономической деятельности Планово-экономического управления Внешэкономбанке СССР, руководитель отдела валютных аукционов во Внешэкономбанке СССР и директор Центра проведения межбанковских валютных операций Госбанка СССР (Валютной биржи Госбанка СССР)

#### **1991–1998**

Директор департамента международных операций Центрального Банка России

программа дала сбой, и заявки срочно пришлось обрабатывать вручную. Члены Аукционного комитета два часа ждали, ругая все новшества перестройки. Но самое главное — аукцион таки состоялся!

Очевидный результат аукциона — новая стоимость рубля к инвалютному рублю. Сейчас легче для понимания перевести эту конструкцию в современный вид — курс был 8 или 9 рублей за доллар. Курс назвали «аукционным». Девальвация рубля составила (по сравнению с советскими — «60 копеек за доллар») 16 раз.

Груз упал с моих плеч — до последнего момента я боялся, что аукцион проводить не разрешат. Алибеков долго не принимал решения и не назначал дату его проведения. Но обошлось.

Так страна начала движение к рыночному курсу рубля, для начала создавалась система «множественности валютных курсов». Не считая трех унифицированных, свой курс был практически под каждый товар. Преодолели мы этот плюрализм только к 1992 году, когда надо было вступить в Международный валютный фонд.

После первой попытки аукционы стали проходить ежемесячно, а вскоре и два раза в месяц. К концу 1990 года в СССР появились банки с валютной лицензией (их было чуть больше десятка). В число участников внешнеторговой деятельности они не входили, и значит, не допускались до аукционов. В отличие от, например, колхозов.

Стало ясно, что необходимо создавать двухъярусную систему валютного рынка — с оптовой и розничной торговлей. Возник лозунг «Даешь валютную биржу!» Но что это такое применительно к советской экономике, никто еще не понимал. Мы решили воспользоваться ситуацией и создать под ее названием оптовый межбанковский рынок.

Такое поручение получил Госбанк СССР. Там стали думать, что делать, привлекли меня, как пока еще единственного специалиста — руководителя отдела валютных аукционов во Внешэкономбанке СССР (к тому моменту он уже разросся до 10 человек).

Первые торги на Валютной бирже Госбанка СССР (так назвали подразделение по проведению валютных аукционов) прошли 9 апреля 1991 года. Банки собирали заявки

**1998–1999**

Заместитель Председателя,  
член Совета Директоров  
Центрального Банка России

**1993–1999**

Председатель  
Биржевого совета Московской  
межбанковской валютной  
биржи (ММВБ)

**1999–2000**

Советник правления  
Внешторгбанка

**2000–2002**

Первый заместитель  
председателя правления  
Банка МФК

**2002–2003**

Заместитель Председателя  
правления РОСБАНКа

**2003 — наст. время**

Президент ММВБ

своих клиентов и передавали их организаторам — так что тот аукцион очень слабо напоминал сегодняшние торги. Внешторгбанк предоставлял 95–99 % от всех заявок. Некоторое время он параллельно с нами проводил и свои торги.

Аукцион проходил в необычной обстановке. На него из любопытства приходили даже руководители банков, с умным видом дававшие указания своим дилерам. В отличие от них многие дилеры разбирались в этом вопросе лучше начальников, так как были набраны из молодых специалистов Внешторгбанка.

Не дождавшись специальной доски для демонстрации результатов аукционов, мы с моим коллегой через все торжественные коридоры Госбанка притащили в аукционный зал школьную зеленую доску. Но так и не решились ее использовать — из-за явного несоответствия с модерном строящегося валютного рынка. К апрелю установили настоящую.

Еще одну историю из тайной хочу сделать явной — как впервые образовался биржевой курс рубля. Накануне первого аукциона (в выходные 6–7 апреля) был прове-

ден пробный, о котором нас не уведомили. Время было такое — не любили еще открытых торгов и хотели к ним подготовиться. Старшие товарищи решили выяснить исходный курс — он получился, кажется, 27 рублей за доллар. Если не вспоминать о деноминации (убрали три ноля) января 1998 года, то курс по сравнению с сегодняшним днем не изменился.

Первая и единственная рыночная сделка 9 апреля 1991 года была проведена Мосбизнесбанком. Он продал 50 000 долларов по курсу 30 рублей. Их дилером в тот момент был Георгий Заболоцкий из тех самых молодых специалистов. Прецедент появился, хотя потом оказалось, что сделка была условной и расчета по ней не было. Но тем не менее первый шаг был сделан.

Торги стали проходить два раза в неделю. Госбанку выделили некие резервные фонды (несколько миллионов долларов), хранившиеся во Внешэкономбанке. Выделить — выделили, но не дали. Каждая торговая сессия означала очередную девальвацию рубля. К январю 1992 года доллар США стоил уже 200 рублей.

21 августа 1991 года, в понедельник вышли на работу два моих новых сотрудника Алексей Мамонтов (будущий маклер ММВБ) и Александр Захаров (будущий генеральный директор ММВБ). Виктор Владимирович Герашенко видя, как мучаются на жаре солдатики, разрешил один БМП загнать во двор Госбанка. В том числе рассчитывая и на охрану здания. Дуло пушки было направлено прямо на аукционный зал, активизируя, как мы смеялись, подготовку к проведению торгов.

К концу 1991 года настало время крушения СССР, стали делить союзный Госбанк. Настроение людей, пришедших в мой, проект упало до нижней точки. Ежедневно приходилось внушать им веру в завтрашний день. Так в конце концов появился проект создания Московской межбанковской биржи (ММВБ).

В конце 1991 года я готовился к назначению генеральным директором ММВБ. Но в декабре поступило предложение стать директором департамента международных операций Центрального Банка России. Это было интересно — департамент перспективный, не случайно потом из него выросло сразу четыре новых подразделения. В результате к моменту проведения в январе 1992 года учредительного собрания ММВБ готово было все, не было только руководителя. В конце концов остановились на моем заместителе — Александре Захарове.

В состав акционеров сразу вошли большинство крупнейших на тот момент банков. Целью создания новой биржи провозгласили обеспечение межбанковского валютного рынка, а также прозрачное определение рыночного курса рубля. С помощью биржи планировалось решить вопросы об универсализации курсовой политики и выравнивании региональных различий в курсе рубля к доллару. Арбитраж, разница в ценах валюты, наконец, должна была остаться только во времени, но никак не в пространстве — на это были направлены планы создания региональных валютных бирж.

Возникла неожиданная заминка с выбором председателя Биржевого совета, мы никак не могли определиться: удобно ли на этот пост выдвигать представителя Центрального банка, то есть меня. Время было послереволюционное, с претензиями на супердемократичность. В результате мы с Дмитрием Тулиным, коллегой по ЦБ, посоветовались и решили дать возможность выбрать председателя из представителей банковского сообщества. Им стал Юрий Николаевич Кондратюк — зампред Международного Московского Банка.

Однако уже через год стало понятно, что прежде чем коммерциализировать биржу, следует провести последовательную работу по выстраиванию ее инфраструктуры. И сделать это людям из Центробанка — легче. Не хотелось множить ошибки — весь первый год был потрачен на дискуссии. Любимым аргументом наших банкиров из биржевого совета на предложения по развитию биржевой торговли было заявление: «А бирже это не нужно!» Так, в частности, мы упустили возможность поучаствовать в создании региональных валютных бирж, и создавал их в результате Центробанк по моей инициативе. Это до сих пор является слабым местом ММВБ, и мы сейчас работаем над решением этой проблемы. В Биржевом совете тогда я был единственным представителем Центрального банка и переубедить партнеров было не легко.

Приходится констатировать, что в России все крупнейшие и важнейшие инфраструктурные системы создавались по инициативе, что называется

сверху. От освоения новых территорий до строительства железных дорог. А впрочем, и не только в России!

В итоге через год весной 1993 года мы исправили свою ошибку, и председателем Биржевого совета стал я, курирующий биржу от имени Банка России. Можно сказать, из теневого руководителя стал явным: банковскую демократию мы привели к некоему знаменателю.

Смена власти произошла очень вовремя — именно тогда должны были приниматься ключевые вопросы по развитию ММВБ — создание сегмента фондового рынка. На бирже благодаря обязательной продаже валютной выручки предприятиями и компаниями России накопилась приличная выручка — ее следовало направить на развитие технологической базы создаваемого рынка ценных бумаг. И дискуссии здесь были излишни.

Практически с самого создания валютной биржи я, изучивший зарубежный опыт, понимал: валютные биржи во всем мире исчезают, как неклассический вид биржевого рынка. Свою роль по запуску валютного рынка ММВБ на то время уже более-менее исполнила. Нужно было подумать, во что превратится этот институт через несколько лет. Концептуально мы понимали, что нам следует пройти по цепочке: валютный рынок — рынок госбумаг — и, наконец, рынок корпоративных ценных бумаг.

И тогда я сказал А. Захарову: «Козлов сейчас готовит проект запуска рынка государственных ценных бумаг на базе биржевой торговли. Мы должны сделать все, чтобы биржа выиграла этот конкурс». Андрей Козлов, курировавший подразделение Банка России по развитию рынка ценных бумаг, к ММВБ был настроен скептически — наша биржа была практически при Центробанке, а ему хотелось, чтобы заказ выполняла чисто фондовая биржа. Надо было знать Андрея, чтобы понимать, что шансов у нас победить было мало. Поэтому наша заявка должна была быть очень убедительной.

Биржа в то время только начала работать. Шла весна 1992 года. Все силы были брошены на подготовку предложения по организации торгов госбумагами. Заявку мы сдали первыми и оказались вне всякой конкуренции. Андрей сказал: «Эта лучшая!»

Отстаивая эту программу, я и получил карт-бланш на руководство биржей. Для ее реализации мы получили разрешение на вложение всех свободных средств (в них входили средства из уставного капитала и вырученные за год работы). В первую очередь было приобретено австралийское программное обеспечение.

### **Делить или не делить — вот в чем вопрос**

В 1995 году к вопросу о разделении биржи на отдельные функциональные единицы я относился скептически. И энтузиазм коллег не поддерживал. Дело в том, что на бирже есть примат IT-решений, слишком много здесь зависит от надежности технических систем. Можно даже сказать, что современная биржа — это приложение к серверу! И боль-

шим достоинством программного обеспечения, поставленного у нас буквально еще полтора года назад, была комплексность. Одна техническая платформа, один комплекс программного обеспечения решал вопросы и торгового, и расчетного, и клирингового, и депозитарного обслуживания. Техническое решение предопределяло организационное — не было смысла ничего дробить.

Дополнительно меня смущало то, что первые проекты выделения сегментов бизнеса, крутились вокруг Межбанковского кредитного союза (МКС).

Структуры акционеров ММВБ и МКС, созданного ОНЭКСИМ Банком, не совпадали. Задачи союза мне были не понятны, а нам достаточно энергично навязывалось сотрудничество с ним. Предлагалось самую интересную часть биржи, связанную с торговлей ценными бумагами, то есть расчеты на рынке ГКО-ОФЗ, перевести в этот самый МКС. И они на базе сконцентрировавшихся средств смогут заниматься кредитованием клиентов на завершение расчетов. А нам-то зачем это надо?!

Такое разделение ММВБ меня совершенно не устраивало! Тем более что риски в этом случае не только не уменьшались, а увеличивались.

Через некоторое время начались более конструктивные проработки проектов выделения отдельных видов деятельности, в первую очередь денежных расчетов и организации расчетов по ценным бумагам, в отдельные организации, но уже под эгидой самой биржи.

Первым экспериментом в 1996 году стала Расчетная палата. Основным ее учредителем была ММВБ, и мы понимали, что сохраним расчеты в рамках единой группы (хотя проекта группы тогда еще не было). На этом и произошло примирение с идеями, которые отстаивал Андрей Козлов.

### **Центральный — Московский или национальный?**

18 сентября 1996 года произошло следующее историческое событие. Биржевой совет ММВБ на Зубовском бульваре принял решение о создании Национального депозитарного центра. Этот день, с моей точки зрения, и есть истинный день рождения НДЦ.

На Совете присутствовали Андрей Козлов (не входивший в Совет), специалисты разбирающиеся в депозитарном деле, в том числе президент ПАРТАДа Галина Стародубцева, предложенная на должность генерального директора нового депозитария.

Галину в ЦБ привел Александр Захаров (по рекомендации Козлова), мы с ней встретились, поговорили. Мне она сразу показалась интересным человеком. Какая-то необычная, я подумал, откуда Андрей таких людей берет! Хрупкая, похожая на мальчика, но при этом очень женственная. В то же время удивительно энергичная и обладающая живым, нестандартным мышлением. С такими людьми можно реализовать любой проект, правда, можно и дров наломать. Но, по крайней мере, работать с ней всегда было не скучно!



До встречи с Галиной я был уверен, что на директора НДЦ надо брать банковского специалиста, но чутье Андрея Козлова и его знание людей из брокерского сообщества не подвело.

Здесь следует отметить, что в то время депозитарием по госбумагам с юридической точки зрения был Центральный банк, а с технической — ММВБ.

На том историческом заседании Биржевого совета выступил Андрей и сказал: «Пора разделить отдельные виды деятельности биржи по специализированным организациям!» Далее он высказал мысль, за которую ухватились представители банков, участвующие в собрании: «Центральному банку также следует выделить депозитарий из своей внутренней деятельности». Я сразу и не понял — будет депозитарий подразделением ЦБ или ММВБ. Банкиры с их коммерческим подходом сразу заявили: «Отлично. Все понятно — создаем депозитарий как 100%-ю дочку ММВБ!» И тут Козлов воспротивился, пояснив, что его не правильно поняли, и Центральный банк, конечно, хотел бы в проекте участвовать тоже! Причем и взносы, и места в руководстве должны делиться пополам.

Александр Захаров, торгуясь, предложил оставить за биржей 51%, а ЦБ дать 49%. Что и было закреплено решением Совета.

Важным предложением Андрея было — сохранить открытые двери для кастодиальных депозитариев. Тогда его не поддержали, посчитав предложение преждевременным. Козлов и в дальнейшем не менял своей точки зрения по этому вопросу.

Стародубцева в своем выступлении отметила необходимость укрепления технической базы будущего депозитария, в частности, создания удаленных депозитарных мест. То есть она понимала важность технологического лидерства НДЦ. Тогда же она сказала о том, что надо отработать вопрос об электронной подписи — ключевой вопрос для будущего развития депозитария как электронного хранилища ценных бумаг.

Через месяц, в октябре 1996 года, были готовы учредительные документы. Тогда возник вопрос о Совете Партнерства и решили, что от каждой стороны в него войдут по три представителя. В итоге от биржи это были: Александр Захаров (генеральный директор ММВБ), Миша Алексеев (от ОНЭКСИМ Банка, как член Биржевого совета ММВБ) и Сергей Лыков (банк «Еврофинанс», тоже член совета). А от ЦБ Андрей Козлов, Константин Корищенко и Николай Егоров. На последней стадии к ним присоединился директор НДЦ — Галя Стародубцева.

Перед проведением учредительного собрания рассматривался вопрос о приглашении новых акционеров, но решили не спешить и остановиться пока на двух вышеупомянутых.

Отдельного рассказа требует история с названием депозитария. Захаров предложил — «Московская депозитарная компания», по аналогии с биржей. Я считал, что его следует назвать еще проще — «Депозитарий ММВБ», практически так, как мы называли другие отделившиеся струк-

туры — расчетную, а позже клиринговую палаты. Тем более хотелось, чтобы на его раскрутку играл уже хорошо известный бренд биржи. И вдруг Андрей Козлов, буквально за несколько дней до проведения учредительного собрания, на Биржевом совете предлагает нынешнее название — «Национальный депозитарный центр» (НДЦ). В то время мы уже даже черту провели под этой дискуссией. Надо признать говорящее название! С ним сразу согласились. Так мы впервые отошли от своего бренда, заявив о претензиях на всероссийское значение депозитария. Безусловно, Козлов уже тогда делал ставку на создание Центрального депозитария на базе НДЦ.

Банки заботило другое. Они достаточно жестко ставили вопрос об обеспечении контроля за работой депозитария со стороны биржи. В частности, Кондратюк считал необходимым решение ряда ключевых вопросов (например, прием новых членов) консенсусом, с правом вето. Я был против этого категорически. Сразу вспомнился средневековый польский сейм с его организационными тупиками. Нужна была определенная гибкость. А она, как ни парадоксально, достижима скорее при демократическом централизме, чем при полной демократии!

Еще один вопрос поднимал, скажем так, представитель кастодиальных банков. Предлагалось в учредительные документы сразу записать, что депонентами НДЦ, то есть теми, кому НДЦ имеет право открывать счета, должны быть только кастодианы. А уж они, в свою очередь, будут работать с клиентурой. Это было неприемлемо, и мы предложение провалили.

Итак, депозитарий учредили, начали готовить к запуску, писали инструктивные и регламентирующие документы, получали лицензии. Работать он стал только в начале 1998 года. Отношения у Захарова со Стародубцевой сразу не сложились, мне приходилось выступать третейским судьей в их конфликтах, чтобы минимизировать ущерб. Александр даже после принятия генеральной линии развития группы ММВБ все-таки остался привержен стратегии на большую централизацию работы. Он считал, что НДЦ должно быть подразделением ММВБ на правах юридического лица. А у Галины были здоровые амбиции выделить депозитарий в самостоятельную компанию, тесно связанную с биржей. Когда я в 2003 году сменил Александра на посту генерального директора, мне даже пришлось преодолевать некоторые последствия его политики. Решение всех вопросов, даже малосущественных, было выведено на первое лицо биржи.

Но в первые годы функционирования НДЦ, действительно, еще не было понятно, где проводить демаркационную линию — рамки самостоятельности НДЦ. Следовало договориться на более высоком уровне, насколько серьезно мы занимаемся «разведением», как говорил Андрей, этой специфической деятельности в отдельную организацию. Я до осени 1997 года был ближе к позиции Александра Захарова. Но в октябре того



же года мы с Козловым полетели в командировку в Мексику, где имели много времени для обсуждения. В итоге я принял его доводы. Кстати, поездка оказалась очень интересной (и не только потому, что мы впервые увидели знаменитые ацтекские пирамиды). В Москве уже чувствовалось дыхание приближающегося кризиса. В Гонконге произошли первые обвалы финансового рынка. Мексика, пережившая еще в декабре 1995 году все прелести валютно-финансового кризиса, была примером того, как следует преодолевать его последствия. Причем те события произошли в Мексике на базе долговых проблем правительства, существенного ослабления денежной политики и обвальной девальвации национальной валюты. Весь букет проблем, с которыми нам вскоре пришлось столкнуться. Мы с Андреем тогда познакомились с опытом коллег по восстановлению банковской системы, работой организации, занимающейся санацией банков (прообразом нашей АРКО).

Но для меня важнее оказались кулуарные обсуждения с Козловым стратегии развития нашей группы, совместное выяснение, что же все-таки мы создаем. Именно тогда я ясно понял замысел Андрея. НДЦ — это не только расчетный депозитарий ММВБ. Это базовая организация для создания Центрального депозитария!

Для меня это было очень важно. Вернувшись, я переговорил с Захаровым и дал ему установку на соответствующую тактику работы с НДЦ: дать ему больше возможностей для самостоятельного развития.

Конечно, отдельно надо сказать о наших взаимоотношениях тех лет с коллегами из других депозитариев. Очень драматично складывались отношения между нами и депозитарием ОНЭКСИМ Банка. Он более года, пока происходил запуск НДЦ, выступал расчетным депозитарием биржи на рынке корпоративных ценных бумаг. Но в январе 1998 года совместным постановлением ФКЦБ и Банка России, было запрещено совмещать деятельность «расчетного депозитария» с другими видами деятельности на фондовом рынке, что значительно ограничило возможности депозитария ОНЭКСИМ Банка. В результате с 1 июля 1998 года они вынуждены были прекратить депозитарное обслуживание ММВБ. НДЦ стало самостоятельно производить все депозитарные работы на бирже. Также нельзя не упомянуть и о взаимоотношениях между НДЦ и Депозитарно-клиринговой компанией (ДКК). Эти отношения можно охарактеризовать термином «тактическая дружба». Например, когда надо было совместно отреагировать на какое-то неадекватное решение исполнительных органов или провести общую пресс-конференцию. Позже, в 1999 году организовали технологический «мост» между нашими компаниями для взаимной торговли на биржах. Но отношения, тем не менее, между нами всегда оставались настороженными, как между потенциальными конкурентами.

Это послужило предпосылкой некоторым участникам рынка назвать факт приобретения НДЦ около 37% акций ДКК попыткой недружественного поглощения. Для нас (впрочем, как и для других акционеров

---

*А. И. Потемкин*

---

ДКК) вхождение НДЦ в состав акционеров ДКК выступает инструментом, с помощью которого на российском рынке ценных бумаг будет проводиться единая политика развития депозитарного учета. Участники рынка видят в НДЦ огромный потенциал. Одиннадцать крупнейших банков на рынке депозитарных услуг, чье имя известно не только в России, но и за рубежом, стали участниками Некоммерческого партнерства НДЦ. Такая, если можно так выразиться, демократизация состава участников партнерства позволила произвести и соответствующую демократизацию органов управления НДЦ. В состав Совета директоров НДЦ помимо трех представителей учредителей партнерства (от ММВБ и Банка России) вошли шесть представителей коммерческих банков.

Сегодня в НДЦ ведется титаническая работа по модернизации технологической платформы депозитарной деятельности. Для этого задействованы наши иностранные коллеги, имеющие опыт внедрения и эксплуатации подобного программно-технического обеспечения. Оно позволяет исполнять функции центрального депозитария в полном соответствии с мировыми стандартами. Весной 2007 года все работы по переходу на новую технологическую платформу закончатся, и тогда НДЦ будет полностью соответствовать требованиям, предъявляемым к Центральному депозитарию.