
Степан Анатольевич
Томлянович

Мы были самые известные «храпечители»

«Мои университеты»

Мое первое знакомство с рынком ценных бумаг состоялось в мае 1993 года. Еще не защитив диплом Финансовой академии при Правительстве РФ, я начал работать в управлении ценных бумаг и экономического анализа Межкомбанка, у Михаила Юрьевича Алексеева. Познакомила нас преподаватель Финансовой академии Валентина Петровна Михайлова (ныне, к сожалению, покойная), за что я ей по сей день благодарен. Говорить о каком-то полноценном рынке тогда еще было трудно. Все только начиналось, рынок ценных бумаг был в зачаточном состоянии. Я помню первое задание, которое мне дал Михаил Юрьевич: написать инструкцию для обменных пунктов по покупке и продаже ваучеров. Несмотря на глубокую теоретическую подготовку, которую я получил в академии, практика опережала любые программы, поэтому все приходилось осваивать на ходу.

Управление Михаила Юрьевича Алексеева занималось всем фондовым рынком. Не прошло и месяца с момента моего прихода в Межкомбанк, как начались торги по ГКО — в этом процессе я уже участвовал. К концу 1993 года появились облигации внутреннего государственного валютного займа — «ВЭБовки». Отлично помню, как первую партию этих бумаг я лично доставлял на бронированном автомобиле в хранилище банка. Это были деньги наших клиентов, замороженные в ВЭБе, которые менялись на облигации. Тогда у многих частных клиентов хранились небольшие остатки на счетах, например, 30–100 долларов. Минимальный же номинал облигаций составлял 1000 долларов. Поэтому вопрос о том, как разделить эти бумаги между нашими клиентами, был далеко не тривиальным... Мы придумывали разнообразные хитроумные схемы, к примеру, учитывали доли, которые потом, когда сложились более-менее рыночные отношения, у них выкупали.

Но, конечно, главной сферой деятельности тогда был рынок ГКО. Когда я пришел в банк, у нас в управлении было четыре человека. Я даже помню, что Михаил Юрьевич сказал тогда: «У нас комната рассчитана на четырех человек, даже не знаю, куда тебя посадить!». Потом, правда, жизнь внесла коррективы, и в той же комнате нас сидело уже человек восемь. Торги на ММВБ продолжались недолго — часа два, поэтому основ-

ное время приходилось проводить в этой комнате. Но работы было много, так что от тесноты страдать было некогда. Кстати, вскоре Межкомбанк первым поставил в своем офисе удаленный терминал. Бэк-офисная часть у банка была весьма продвинутой. Молодые ребята, хорошие математики, сами написали программы в Excel для банковских проводок и создания необходимых форм отчетности.



С. А. Тюмлянович

1993–1996

Ведущий специалист;
начальник отдела оформления операций Межкомбанка

1996–1997

Заместитель начальника депозитария ОНЭКСИМ Банка

1997–1998

Начальник депозитария ОНЭКСИМ Банка

1998 — по наст. время

Директор депозитария Росбанка

В 1994 году мы начали проводить трастовые, доверительные операции, причем именно с «ВЭБовок». Клиентов не устраивала доходность в 3% годовых, и они предлагали нам поработать с их бумагами. При наличии рынка ГКО, который давал как минимум 200–250% доходов по рублям, можно было и по долларам обеспечивать неплохую доходность.

В конце 1994 года мы попробовали выйти на мировые рынки — «играли» с бумагами как развивающихся, так и развитых рынков. При помощи наших партнеров, банков-корреспондентов. Правда, без очень большого успеха. С этим даже была связана «мистическая» история. В то время индекс Доу-Джонса долго стоял на месте в районе трех с небольшим тысяч пунктов, а мне ночью приснилось, что он поднялся до 4,5 тысяч. Наяву же в это время мы приняли решение ликвидировать свою позицию в американских «голубых фишках». И как только мы это сделали, весной 1995 года, индекс Доу-Джонса резко пошел вверх. Я тогда очень сожалел, что не прислушался к «вещему» сну!

Мы достаточно долго не начинали работать с российскими акциями, единственное — «поиграли» в ваучеры, причем довольно удачно. Наш банк был достаточно консервативен, не рвался на этот рынок, пока он был недостаточно ликвидным и прозрачным.

Первые активные действия на рынке акций приватизированных предприятий начались во второй половине 1994 года. Но этот рынок был еще совсем «дикий», мы постепенно, осторожно к нему подходили, и к весне 1995 года, что называется, созрели, решили попробовать совер-

шать какие-то операции. Тогда появился вопрос — как организовать бэк-офис (отдел оформления операций)? В отличие от рынка ГКО, где все было понятно, просто и прозрачно, а бэк-офис был полностью автоматизирован, рынок акций был недостаточно стандартизирован и не вполне прозрачен. Например, от сделки к сделке могли меняться сроки поставки бумаг, поступления денег, способ оформления договора купли-продажи. К тому времени в нашем управлении началась специализация, я сконцентрировался на бэк-офисе и взял на себя разработку всей технологии работы с акциями.

Тогда впервые мы начали работать с Депозитарно-клиринговой компанией (ДКК), она обеспечивала перерегистрацию бумаг по ряду операций. Мы работали с реестрами и напрямую, завели у себя штат курьеров, которые ездили по городам и весям. Я лично разрабатывал типовой «тикет» для дилеров по операциям с акциями. Классический «тикет» — это клочок бумаги, который передается в бэк-офис, в него вписывают название акции и цену, но на той стадии развития рынка этого было явно недостаточно. Технолог по складу ума, я придумал форму на листе формата А4 с тремя разделами, в которую следовало вносить всю возможную информацию об условиях сделки с акциями. Помню, я очень гордился своим достижением, тем, что мне удалось сделать свой «тикет» универсальным.

Мы сразу начали заниматься самыми разными акциями — всеми, что были на рынке, не делая каких-то особых предпочтений. Хотя уже тогда предпочитали «голубые фишки» — акции энергетических и нефтяных компаний. Но это была только спекулятивная торговля, мы никогда не занимались, долгосрочным инвестированием. Межкомбанк в этом смысле был классическим портфельным инвестором и придерживался позиции, что наша сфера — финансовые рынки, кредитование, а создание промышленных холдингов — не в нашей компетенции. Хотя несколько позже возникла дочерняя компания Межкоминвест, которая должна была заниматься прямыми инвестициями, но, кажется, дело у них шло без большого успеха.

Работали мы на междилерском рынке, по телефону, и по Reuters, и этого хватало. А когда возникла РТС, я уже не работал в Межкомбанке. Подводя итоги, могу сказать, что работа в нем дала мне возможность получить широкий универсальный опыт — я много узнал о фондовом рынке, возможных направлениях специализации. Ну, а поскольку в сферу моей деятельности входил бэк-офис, я получил большие знания об «изнанке» рынка, механизмах, которые поддерживают его функционирование.

ОНЭКСИМ Банк: на стройке депозитарного бизнеса

В декабре 1995 года я перешел в ОНЭКСИМ Банк, мой руководитель Михаил Юрьевич Алексеев ушел туда незадолго до меня, в марте того же года. Новый банк собирался развивать тогда три направления: инвестиционно-банковские операции, операции с фьючерсами и опционами, и депозитарий. Я пришел с прицелом на одну из этих трех новых сфер деятельности, и первым, чем занялся, была именно депозитарная часть. Как раз в тот момент ОНЭКСИМ вел переговоры с одним из трех крупнейших швейцарских банков — Swiss Bank Corporation (SBC) — об оказании нам консультационных услуг по построению депозитария.

Насколько я понимаю, идея создания депозитария у М.Ю. Алексеева родилась из общения с Bank of New York, который выступил партнером ОНЭКСИМ Банка в создании крупнейшего регистратора — Националь-

ной регистрационной компании (НРК). Компания эта создавалась в 1995 году на моих глазах, но без моего непосредственного участия. Инициатором создания НРК и был Bank of New York, который получил в результате 30% уставного капитала, по 20% получили ОНЭКСИМ Банк и «НИКойл». С международной стороны в качестве учредителей были привлечены также Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРД) и Международная финансовая корпорация (IFC). Идея состояла в том, чтобы сделать самый «главный», продвинутый и прозрачный регистратор, удовлетворяющий требованиям зарубежных кастодианов.

К моменту, когда мы начали создавать в ОНЭКСИМ Банке депозитарий, уже появились первые иностранные кастодианы для иностранных инвесторов. Важным игроком на фондовом рынке был банк Credit Suisse First Boston. Тогда рынок работал в одном направлении — как «пылесос»: брокеры скупали акции у физических лиц и друг у друга и продавали их иностранцам. У ОНЭКСИМ Банка не было активных собственных операций с акциями на вторичном рынке. Отчасти поэтому, наверное, нам было легче развивать депозитарную деятельность: мы не создавали конкуренцию нашим потенциальным клиентам-брокерам. ОНЭКСИМ Банк тогда больше специализировался на стратегических вложениях. Как раз тогда проходили, в частности, знаменитые залоговые аукционы. Надо сказать, что в то время я достаточно слабо представлял себе нюансы и специфику депозитарной деятельности, в том смысле, в котором она понимается на Западе (то, что называется кастодиальные услуги). Всему этому мы тоже учились на ходу.

Консультанты из Swiss Bank Corporation (SBC) прислали большой вопросник по нашему банку, и я сразу был брошен на общение с разными подразделениями банка — выяснять, кто какое имеет отношение к депозитарной деятельности. Выяснилось, что два депозитарных отдела в ОНЭКСИМ Банке уже есть: один занимался казначейскими обязательствами (КО), которыми Минфин тогда при отсутствии денег рассчитывался с поставщиками по госзаказам. К тому времени уже сформировался достаточно активный и отчасти криминализованный вторичный рынок КО, были определены несколько уполномоченных банков-депозитариев, где бюджетополучатели в обязательном порядке должны были открывать свои счета. ОНЭКСИМ Банк был одним из них. В отдел, занимающийся этими вопросами, стояли постоянные очереди — это был «принудительный» депозитарий, нам не надо было бороться за клиентов, они сами к нам шли. Эта структура была создана до моего прихода Павлом Ивановичем Храпшиным и очень неплохо справлялась с обслуживанием огромного количества организаций, не имеющих подчас никакого представления о ценных бумагах. Впоследствии этот бизнес был интегрирован во вновь создаваемый депозитарий. Был еще один депозитарный отдел, который делал все остальное. Такой «плюрализм» объяснялся тем, что бизнес рос быстро и новые отделы и управления возникали мгновенно. Следить за пересечениями сфер ответственности было некогда.

Благодаря М.Ю. Алексееву депозитарная деятельность из второстепенного, сервисного подразделения поднялась в банке на ведущие позиции. С весны 1996 года началось реальное взаимодействие ОНЭКСИМ Банка с SBC. Приехали специалисты, один из которых (Стив Окрент) стал у нас работать на постоянной основе. Из депозитария РИНАКО на пост руководителя депозитария был приглашен Павел Федорович Курчанов. Примерно к маю 1996 года у нас сформировалась первоначальная команда, в которую влились представители трех групп: команда, которую привел с собой П.Ф. Курчанов, небольшая группа сотрудников местного депозитарного отдела и команда, занимавшаяся казначейскими обязательствами. Чуть позже стали набирать и новых людей уже под конкретные задачи.

Параллельно разворачивались немаловажные события. Мы только начинали строить свой бизнес в ОНЭКСИМ Банке, а уже шел активный PR-проект: мы планировали получить от Комиссии США по ценным бумагам (SEC) подтверждение статуса надежного иностранного депозитария, соответствующего требованиям правила 17 F-5 американского закона об инвестиционных компаниях. Это позволило бы нам хранить активы иностранных инвестиционных компаний и их представителей — кастодианов.

Но американская комиссия по ценным бумагам уже направила к тому времени подобное письмо о подтверждении статуса в Chase Manhattan Bank (Москва). В нем схема, по которой Chase работал с регистраторами на рынке акций, признавалась надежной. Вторыми по практически такой же технологии письма получить не удалось — американские регуляторы порекомендовали воспользоваться схемой, по которой работал Chase. Но для нас это было не так интересно — нам нужен был «свой» информационный повод. Поэтому было принято решение получить в американской комиссии одобрение на депозитарную схему, которая функционировала на рынке ГКО, — с централизованным хранением в депозитарии ММВБ. Эту схему мы и начали «продвигать» в Америку. В основном этим занимался Михаил Юрьевич и наши юридические консультанты. Они ездили в Нью-Йорк, общались с представителями Комиссии по ценным бумагам.

В мае 1996 года мы получили-таки от Комиссии США по ценным бумагам статус надежного иностранного депозитария (eligible foreign custodian). Это письмо практически являлось признанием надежности депозитарной системы ММВБ. Но поскольку мы провели по этому поводу PR-кампанию, оно стало в сознании всего рынка триумфом нашего депозитария, который в это время только начинал работу.

Почти сразу мы установили отношения с крупнейшими зарубежными депозитариями — Bank of New York, Bank of Boston, ING Bank. Летом 1996 года начали проводить первые операции. Тогда еще проходили президентские выборы, все были в ожидании — могло случиться всё, что угодно. Но наши иностранные консультанты, тем не менее, продолжали

работать с нами, организовывали стажировки: Павел Федорович Курчанов ездил в Швейцарию, я — в Лондон, в английское отделение SBC изучать, как работает депозитарный бизнес на Западе.

Bank of New York принял решение назначить ОНЭКСИМ Банк своим субдепозитарием по операциям с ценными бумагами в России. Подписание соглашения намечено на конец сентября — начало октября текущего года. С этого момента в ОНЭКСИМ Банке будет открыт счет депо Bank of New York, на котором будут храниться российские ценные бумаги, приобретенные американцами.

Дмитрий Голубков. Bank of New York назначил субдепозитарий//
Коммерсантъ-Daily (Москва). 10.09.1996

Помимо помощи в развитии наших операций, консультанты из SBC помогали выбирать информационную систему для нашего депозитария. Мы решили: поскольку депозитарий создаем по международным стандартам, то, в первую очередь, большой проект должен быть нацелен на иностранных инвесторов. Чтобы привлечь иностранную клиентуру, нам нужна была и надежная иностранная информационная система. Рассматривалось множество вариантов таких систем — понятно, что консультанты в них ориентировались гораздо лучше, чем мы. После долгих поисков, в мае–июне остановились на шорт-листе из двух компаний. Одна достаточно известная британская фирма SunGard предлагала дорогое и хорошо проработанное программное обеспечение, но, на наш взгляд, недостаточно гибкое для российских реалий. Другая компания была малоизвестная — старт-ап из Нью-Джерси. Их продукт отличался дешевизной, и — что для нас было важнее — их система была гибкой, открытой. Кроме того, фирма предоставляла нам широкие возможности по ее дальнейшему самостоятельному сопровождению и развитию. Мы долго думали, совещались с консультантами — что же все-таки предпочесть? Они из соображений минимизации рисков посоветовали все-таки остановиться на первом варианте — более дорогом. Но мы пошли по более рискованному пути и приобрели американский продукт.

Кстати, SunGard вскоре купили коллеги из другого крупного российского банка. Рассказывали, что компьютеры с этой программой у них стояли в углу, завешанные тряпочкой. Видимо, работать на этой программе на нашем рынке не получилось, и ее включали только при посещении банка иностранцами.

Одновременно с нашим выбором прошел второй тур более судьбоносных президентских выборов. Все поняли, что ничего катастрофического не произойдет. Руководством была дана отмашка на заключение контракта с поставщиками. Для доработки программы под наши нужды они набрали уже в России большую группу программистов. Позже часть из них перешла к нам на постоянную работу.

Ждать, пока замечательная программа начнет действовать, никто не собирался, поэтому нанятый отдельно «студент» написал программу на Microsoft Access, поддерживающую текущие операции, которыми мы начали заниматься в июле. Тогда же мы открыли первые счета для наших клиентов, стали широко общаться с брокерскими компаниями. У Павла Федоровича были обширные связи, поэтому работа сразу закипела. Мы сразу позиционировались как кастодиан, который становится между брокерами и реестрами и снимает с коллег заботу ездить по реестрам. У нас сразу сформировалась большая дееспособная курьерская служба, которая достаточно четко работает и по сей день. Ключевые люди в ней были из депозитария РИНАКО. Это был наш первый важный козырь. Мы сразу начали конкурировать в этом плане с ДКК.

Параллельно мы стали общаться с иностранными компаниями, в том числе кастодианами, интересующимися российским рынком. Вначале нас с ними знакомили консультанты. От них тоже стали приходиться толстенные вопросники. Их интересовало все: работают ли у нас кастодианы по Swift, какова система расчетов на бирже: Т+3 или иная? Приходилось тратить много времени на обработку этих документов, но при этом и мы узнавали много нового о том, что ожидает кастодиан от своего местного агента.

Ко всему прочему, надо было дорабатывать программу, которую нам установили американцы. В конце 1996 года процесс внедрения завершился. Правда, пока мы этим занимались, уже развилась наша собственная программа, на которой мы работали эти месяцы, и сразу перейти со старой на новую не получилось. Поэтому еще где-то полгода они работали параллельно.

Поводом для того, чтобы быстрее перейти на новую программу, стало сотрудничество с ММВБ. У М. Ю. Алексеева были хорошие связи с биржей, он был одним из экспертов, которые работали еще над созданием рынка ГКО. У ММВБ в это время появилась необходимость и желание начать работать на рынке акций. А создать быстро для этого свой депозитарий, было нереально. Мы же планировали, предложив бирже наши новые технологические возможности и сервис, убедить их вообще не вкладываться в создание своего депозитария, по крайней мере, на рынке акций. Кроме того, у нас было много клиентов, в том числе брокерских компаний, а для ММВБ это было значимо, т. к. они в основном работали с банками, а тон на вторичном рынке акций задавали именно брокеры. Осенью 1996 года началась интенсивная подготовка к сотрудничеству, а с января 1997 года — сама работа над проектом. Мы продлили договор с американцами, чтобы они нам сделали блок взаимодействия с ММВБ. Для всей этой подготовительной работы отводились очень жесткие временные рамки. Отлично помню, как 27 марта 1997 года мы запустились: депозитарий ОНЭКСИМ Банка начал обслуживать торги ММВБ. Это тоже был серьезный повод для PR-кампании. И, естественно, способ привлечения новых клиентов.

Бизнес рос быстро, поэтому приходилось многое делать «на коленке»: много новых незнакомых задач и вопросов появлялось в процессе работы. Все сотрудники перерабатывали — и это было нормально. Костяк нашего коллектива сложился именно тогда.

Примерно к середине 1997 года мы окончательно перешли на новую американскую программу и подумывали о том, чтобы развивать ее дальше своими силами. Но американская сторона рассчитывала на другое — на то, что специалисты фирмы будут ее и в дальнейшем сопровождать, дорабатывать и т. д. Нас же не все устраивало в этом сотрудничестве: как они реагировали на наши просьбы, качество их работы, многое другое, возможно, мешал языковой барьер... В общем, в какой-то момент мы решили, что нам проще и дешевле создать свою IT-службу. Тем более у нас уже были люди, которые работали с этой программой. Летом 1997 года начались серия переговоров по этому поводу с американской стороной. Они пытались убедить нас в том, что мы поступаем неправильно. Последний их аргумент звучал так: послушайте, если вы будете все делать сами, то вам придется нести ответственность за ваших программистов, а так вы всегда сможете свалить ответственность на нас! Тем не менее, решили, что отвечать будем сами и «соскочили с иглы». И вот уже 9 лет программу успешно развивают наши специалисты.

В том же 1997 году мы запустили обслуживание региональных сельскохозяйственных облигаций («агробондов»). Они выпускались для рефинансирования задолженности регионов перед Минфином по поставкам горюче-смазочных материалов. И, кстати, до сих пор остаемся уполномоченным депозитарием по ним. Их, правда, все меньше: региональные бюджеты оздоравлиются вслед за федеральным. Формально эти бумаги выпускали финуправления регионов, а размещались они на ММВБ. На сколько я помню, Борис Йордан (в то время глава «Ренессанс Капитал») тогда скупил их достаточно много, и после дефолта долго судился с регионами, пытаясь погасить эти бумаги.

Трудно быть лидером

Летом 1997 года на рынке появились жалобы на высокие тарифы депозитарных услуг ОНЭКСИМ Банка. Конкуренты также считали, что ОНЭКСИМ находится в привилегированном положении по сравнению с другими участниками рынка: будучи одновременно депозитарием биржи и участником торгов, он якобы имел возможность видеть позиции всех игроков на ММВБ. Однако это было не так — депозитарий сразу был создан обособленным от торгующих подразделений, даже территориально в изолированном месте. Мы размещались в далеком Кунцеве, и никто из банка не имел к нам доступа. Мы всегда понимали свою ответственность перед рынком. А жалобы на высокие расценки возникли у банков, которых вполне устраивало, что в первые месяцы после запуска рынка акций на ММВБ мы не взимали никакой комиссии за депозитарное обслуживание. Необходимость платить за потребляемые услуги

оказалась для них «неприятным сюрпризом», хотя бесконечной «халявы» никто не обещал. С другой стороны, руководство нашего банка тоже стало интересоваться динамикой финансовых результатов депозитария. Тарифы были высокими, но вполне переносимыми — рынок в 1997 году рос быстро, и рентабельность брокерских операций была высока. Так что все эти жалобы были явно преувеличенными и, я бы сказал, не вполне добросовестными.

Также с самого начала нашей работы у нас возникла жесткая конкуренция с ДКК. Брокерское сообщество изначально «кучковалось» вокруг ДКК, но постепенно, по мере того, как наш депозитарий набирал обороты, все менялось. А после того, как мы стали уполномоченным депозитарием ММВБ, конкурентная ситуация еще больше обострилась. Это не могло не сказываться на отношениях к нам этих уважаемых профессионалов, а также некоторых акционеров ДКК, сделавших на нее стратегическую ставку.

2 октября 1996 появилось Постановление ФКЦБ № 20 «Об утверждении Временного положения о депозитарной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации и порядке ее лицензирования». Оно стало для нас полностью неожиданным, но сильно не испугало, потому что у нас была своя хорошая технологическая и внутренняя нормотворческая база. Смутило в этом постановлении то, что депозитарная деятельность стала делиться на две сферы — хранительскую (работа с регистраторами, с наличными бумагами) и попечительскую (эти депозитарии бумаги не хранят, а являются посредником между хранителем и клиентом). Довольно неудобная система. Тогда, кстати, появился такой универсальный (шуточный) термин — «храпечитель», авторство которого приписывается Борису Васильевичу Черкасскому. Так называли тех, кто совмещал хранительскую и попечительскую функции. И мы были тогда, наверное, самыми известными из «храпечителей» (и даже получили лицензию Федеральной комиссии по ценным бумагам «на право осуществления депозитарно-хранительской и депозитарно-попечительской деятельности» № 32-000-1-00001 от 24.03.97). С двадцатым постановлением мы боролись по мере своих сил, но, в общем-то, участники рынка обошлись без нашей помощи — постановление через некоторое время отменили и заменили на более разумное № 36.

Кстати, еще одним неожиданным следствием нашего успеха и активного PR вокруг нашей депозитарной деятельности стало то, что несколько крупных банков запустили свои депозитарные программы — в частности, Инкомбанк, СБСАгро и некоторые другие. К сожалению для них, до кризиса оставалось слишком мало времени...

Примерно тогда же (16 сентября 1997 года) вышел Указ Президента РФ «Об обеспечении прав инвесторов и акционеров на ценные бумаги в Российской Федерации» № 1034. В нем декларировалось создание ГУП «Центральный депозитарий — Центральный фонд хранения и обработки информации фондового рынка» (далее — ЦД).

Насколько мне известно, в создании проекта указа принимал участие и М.Ю. Алексеев. Как часто бывает, в решающий момент из функционала Центрального депозитария были вычеркнуты собственно депозитарные расчетные функции. Центральный депозитарий по этому документу должен был только дублировать информацию о совершаемых на рынке сделках. В результате получилось нечто похожее на пятое колесо у телеги. Естественно, на практике этот депозитарий так никогда и не заработал.

Предполагаю, что этим указом изначально планировалось создать депозитарий для хранения всех госпакетов акций. И в этом проекте мы, кстати, очень хотели бы поучаствовать на тендерной основе. Но такой тендер объявлен не был. Или что-то перепутали в правовом управлении администрации Президента, или не было желания переходить к централизованному учету всей госсобственности. И после сложных изначальных интриг вокруг этого документа, «гора родила мышь».

В конце 1997 года разгорелся конфликт, связанный с покупкой консорциумом во главе с ОНЭКСИМ Банком компании «Связьинвест». На ОНЭКСИМ Банк, как на «потанинскую» структуру, началось сильное давление, против нас объединились многие. 18 сентября 1997 года в «Независимой газете» были опубликованы материалы, предназначенные для того, чтобы поссорить нас с ММВБ. Тогда такие способы «выяснения отношений» были в моде, если помните.

В январе 1998 года вышло совместное постановление ФКЦБ и Банка России, запрещающее совмещать деятельность «расчетного депозитария» с другими видами профессиональной деятельности на фондовом рынке. Оно, безусловно, было направлено против нас и значительно ограничило возможности нашего депозитария. В чем его уникальность — это единственный документ, подписанный одновременно двумя соперниками: А. А. Козловым и Д. В. Васильевым!

Осенью 1997 года у нас возникли планы по организации взаимодействия с Депозитарно-расчетным союзом (ДРС). М. Ю. Алексеев и В. Б. Сахаров активно их обсуждали. В результате этого в начале 1998 года, после постановления о нашем «отлучении», мы инициировали совместный проект — единый доступ на Московскую фондовую биржу, созданную с участием ДРС, с наших счетов и со счетов Союза. Планировалось подключить к проекту и РТС. Идея была отличная, но она уперлась в технологические моменты: нам показалось, что ДРС не очень технологически готов к таким сложным построениям. И все как-то плавно сошло на нет. К тому же в это время всех уже начали беспокоить вопросы, связанные с надвигающимся кризисом. Мы работали с ММВБ до последнего момента, установленного постановлением ЦБ и ФКЦБ, и отключились от торгов только 1 июня 1998 года. Но к этому моменту новый уполномоченный депозитарий ММВБ — Национальный депозитарный центр успел организовать только клиентское обслуживание, а контактов с реестрами у них не было. Поэтому три летних месяца (до 1 сентября) НДЦ работал

через счета в ОНЭКСИМ Банке. В самый тяжелый для рынка момент все их контакты с реестрами были на нас.

Во время кризиса всем, по большому счету, было не до депозитариев. Но, надо сказать, многие в банке нас оценили именно в этот момент, потому что доход от депозитарной деятельности был практически единственным, регулярно поступающим на счета ОНЭКСИМ Банка, и именно он позволял осуществлять хотя бы некоторые текущие платежи. Всю вторую половину 1998 года собираемая нами «дебиторка» «кормила» банк.

«Жизнь после смерти»

С.Т.: Излюбленный лозунг пессимистов гласит: всегда так плохо быть не может, значит, будет еще хуже. Возможно, это покажется парадоксом, но я думаю, что рыночный кризис в России зашел недостаточно далеко. Поэтому депозитарии пока могут позволить себе «замкнуться» исключительно на собственных интересах. Очередное ухудшение ситуации все-таки приведет к тому, что участникам рынка придется отказаться от чрезмерных амбиций и договариваться между собой. Если так, то через два-три года в России вполне может сформироваться эффективная рыночная инфраструктура.

«...Платить за отсутствие инфраструктуры приходится дороже, чем за ее создание»//
Рынок ценных бумаг (Москва). 07.08.1998

Если говорить о нашей жизни после кризиса, то для нас тогда наступил достаточно отрезвляющий момент, в первую очередь — в части возможности привлечения иностранной клиентуры. Хотя мы, как депозитарий, никаких обязательств не нарушили, но известные проблемы ОНЭКСИМ Банка не позволяли нам существовать в докризисном режиме.

В конце 1997 года завершился консультационный контракт ОНЭКСИМ Банка с SBC, и в начале 1998 года мы пригласили на работу известного в депозитарных кругах начальника депозитария банка Credit Suisse First Boston Брюса Лоуренса¹.

Он пришел к нам как советник и как наш представитель на мировом рынке, в его задачи входило привлечение в банк иностранных клиентов.

¹ Справка: Брюс Лоуренс работает в индустрии ценных бумаг более 30 лет. Его фирма, H.V.L. Consultancy Services Limited, предоставляет консалтинговые услуги и техническую поддержку в области кастодиальных операций и формирования инфраструктуры рынков капитала в странах Центральной и Восточной Европы.

Г-н Лоуренс консультировал по вопросам обращения всех инструментов фондового рынка (облигаций, акций и деривативов), а также по кастодиальному обслуживанию, клирингу и расчетам и принимал участие в создании центральных депозитариев и фондовых бирж Албании, Венгрии, Казахстана, Кувейта, Латвии, России, США, Узбекистана и Эстонии.

За 24 года работы в банковском секторе он занимал должности директора в Credit Suisse First Boston в Москве, The Chase Manhattan Bank в Москве и Лондоне, а также JP Morgan в Лондоне и Брюсселе.

Он дал нам много хороших идей и нужных советов, но его миссия была прервана кризисом.

По состоянию на середину 1998 года мы уже работали с Bank of New York по депозитарным распискам, с рядом других иностранных кастодианов: Bank of Boston, и т. д., на рынке ГКО у нас были много иностранных клиентов. Планы были еще более серьезные, но то немногое, что успели сделать до кризиса, после августа 1998 года оказалось невостребованным.

После кризиса появился Росбанк (первоначально как бридж-банк), депозитарий там открылся в декабре 1998 года. Почти вся команда депозитария ОНЭКСИМ Банка перешла в него. Какое-то время банки работали параллельно, но весь новый бизнес шел уже через Росбанк. Это был интересный период, хотя и непростой: мы смогли вырваться из тяжелой ситуации и восстановить бизнес. Больше всего горжусь тем, что нам удалось значительную часть клиентов перевести в Росбанк. Думаю, это удалось сделать потому, что мы никого не «кинули» во время кризиса, что удавалось сохранять нормальные отношения с клиентами, все трудные вопросы решать путем поиска компромисса.

Все тяжелые годы — 1999, 2000, 2001, мы работали на грани рентабельности. А ОНЭКСИМ Банк в эти годы существовал в максимально экономном режиме и пользовался депозитарием Росбанка как аутсорсером по всем спектру операций, начиная с программного обеспечения и заканчивая доступом к реестрам. И все это время «подчищал» долги по дебиторке, делал сверки взаимных обязательств с клиентами.

Но как ни странно, кризис дал импульс и для нового развития. Если до 1998 года мы работали, только обслуживая торги на вторичном рынке, то после кризиса, примерно в 2000 году, появился бизнес, связанный с обслуживанием прямых инвестиций, наши возможности расширились. Кроме того, мы стали обслуживать участников корпоративных конфликтов. Это, конечно, связано с появлением рейдерства. К нам стали обращаться владельцы компаний за защитой своих прав собственности. Например, прошедшей весной был такой напряженный момент: мы обслуживали компанию, которая стала объектом недружественного поглощения, и в то же время в банк обратилась за помощью сторона, которая являлась в данной истории «агрессором». Надо было находить достаточно нестандартные решения, чтобы не нарушить наши обязательства и не испортить отношения с обеими сторонами, сохранив тем самым потенциальных клиентов на будущее.

После кризиса мы также стали обслуживать сложные операции по организации гарантированных расчетов по сделкам со стратегическими пакетами акций на условиях «поставка против платежа». Тут тоже приходилось сталкиваться с весьма запутанными случаями. Например, продается контрольный пакет компании, деньги поступают из пяти оффшоров на три российские компании и два других оффшора. Причем партнеры со стороны продавца не доверяют друг другу и еще меньше до-

веряют покупателям. Мы заняли нишу организации надежных расчетов в самый разгар рейдерства.

Но самое важное из новых направлений, которых не было до кризиса, — это развитие услуг специализированного депозитария для фондов — ПИФов, пенсионных фондов. В 1997-98 годах в ОНЭКСИМ Банке это направление развивал П. Ф. Курчанов. Сразу после кризиса оно не было востребовано. Некоторые видные деятели рынка коллективных инвестиций в эти годы даже переквалифицировались в специалистов по альтернативной истории. Мы начали эту работу с 2000 года, сегодня это направление успешно развивается и является одним из самых перспективных. Вообще, если смотреть на мировой опыт, то кастодианы главным образом занимаются обслуживанием именно фондов, а не брокеров или нефинансовых холдингов.

Идея центрального депозитария существовала на рынке все время, что я на нем работаю. Я и сам, каюсь, посвятил этой теме не одну публицистическую работу. Что касается предлагаемого законодательства о центральном депозитарии, думаю, что создавать отдельный закон о центральном депозитарии не совсем правильно: лучше бы писать закон об учетной системе в целом. Мне кажется, что предложенный законопроект не полностью учитывает реалии рынка и его широкое обсуждение среди профессионалов более чем уместно. При этом я считаю, что центральный депозитарий, безусловно, нужен, но дьявол, как известно, в деталях. И сейчас не хватает не только Центрального депозитария, не хватает и дискуссии о нем, как это ни странно, потому что всегда были одни разговоры, а намерений не хватало, а теперь появилась политическая воля его создавать, но открытого обсуждения почему-то не получается. Очень хорошо, что есть проект закона, это позволяет вести дискуссию, не «распекаясь мыслью по древу», а предлагая конкретные изменения в существующий проект.

Например, некоторые участники рынка опасаются, что государство, в лице Центрального банка, подавит его независимость, и продвигают концепцию «владение пользователями». Но давайте посмотрим на проблему с другой стороны. Депозитарно-клиринговой компанией владеют пользователи. Она живет на свои доходы и непрерывно сталкивается с проблемой финансирования ключевых направлений своего развития, например, модернизации информационных систем! К тому же, на рынке, кроме профучастников, есть еще инвесторы и эмитенты, а их интересы лучше всего может защитить именно государство!

Другой пример: в проекте закона «нецентральным» депозитариям запрещается открывать счета в реестрах акционеров. Делается это якобы для минимизации издержек по перерегистрации. Но «другой рукой» регулятор разрешает множественность центральных депозитариев, а это неизбежно увеличивает и риски, и издержки участников. Таким образом, от кастодианов требуют ограничить свой бизнес, но не ради повышения эффективности рынка, а ради сохранения бизнеса расчетных депозитариев.

В результате обсуждения должны быть достигнуты определенные компромиссы, но при этом важно не «выплеснуть с водой и ребенка», как это случилось, например, с указом 1997 года. Недостатки, а также недовольные предложенным вариантом будут всегда. Сколько бы центральных депозитариев ни построили, и кто бы ни стал в результате его (их) хозяином. Важно, чтобы выигрыш в эффективности инфраструктуры оправдывал затраченные на создание закона усилия.

Эпилог

Депозитарный бизнес — в каком-то смысле скучный. Он существует как обеспечивающий — оказывая поддержку другим видам бизнеса на фондовом рынке. Для его успешного развития нужно, с одной стороны, некоторое занудство и технологичность мышления, а с другой — специфическая агрессивность. В этом и его привлекательность, и некий вызов. Потому что важно не «утонуть» в рутине, а сохранить фокусировку на стратегическом развитии. Но при этом и развитие тоже должно быть технологическим и следующим за потребностями рынка.

На мой взгляд, Михаил Юрьевич Алексеев был одним из первых, кто поднял депозитарную деятельность из третьестепенного сервиса на новую высоту, сделал из нее интересный бизнес.

Я рад, что мне пришлось пережить, возможно, самые интересные этапы развития депозитарного дела в России. И не наблюдать со стороны, а принимать самое активное участие в процессе его становления.

