

---

---

Владимир Константинович  
**Вербицкий**

Наверное, с первого взгляда попасть на рынок ценных бумаг у меня было немного шансов. В 1983 году я окончил Харьковское высшее военное командно-инженерное училище по специальности «системы управления связи», но, правда, с золотой медалью. Что позволило сразу попасть в один из военных подмосковных городков, где я занимался научно-исследовательской работой в одном из оборонных институтов, а если точнее, участвовал в разработке систем автоматизации управления войсками (как я теперь пишу — вопросами анализа и синтеза сложными территориально-распределенными системами управления).

Когда началась перестройка, как тогда говорили, «подул ветер перемен», продуло и меня: молодой и энергичный, я решил как-то перестраивать жизнь. Вокруг меня было много таких же ребят, необделенных интеллектом, интересующихся политикой и желающих перемен. Мы создали местный политсовет, дискутировали — в общем, как многие тогда, играли в демократию. В 1990 году мы даже были избраны депутатами поселкового совета. Знаний не хватало, поэтому стали много читать, изучать интересующие нас вопросы, в том числе и по рыночной экономике. В первую очередь чрезвычайно популярных тогда Гавриила Попова, Николая Шмелева, Василия Селюнина... Тогда же меня с группой единомышленников особенно заинтересовал фондовый рынок. Совпало это с попытками реформировать наш военный городок. Мы понимали, что просить деньги у государства бессмысленно — хотели получить возможность сделать все самим. Финансирование армии сокращалось, из армии увольнялись высокоинтеллектуальные люди с широким спектром специальностей (в том числе и большая группа программистов). Нас поддерживал Анатолий Васильевич Долголаптев, в то время первый заместитель главы Администрации Московской области. Он был особенно озабочен проблемой военных городков, с развалом армии превращавшихся в бесхозные. А мы предложили ему использовать наш городок как модель для реформирования, чтобы вместе разобраться, что делать с недвижимостью, землей, предприятиями, брошенными военными, безработными офицерами и т. д. В городке было к тому же два вычислительных центра. В результате мы совместно с Центром региональ-

ных исследований РАН разработали программу «социально-экономической конверсии» нашего военного городка — предложили перепрофилировать его, развернуть в нем новое производство. К нам потянулись консультанты и партнеры. Помню, приезжали представители банка МЕНАТЕП. Работали мы и с нашими депутатами в Верховном Совете РСФСР Сергеем Шахраем, Алексеем Адровым. Тем временем в стране начался первый этап приватизации, еще советской.



**В. К. Вербицкий**

**1983–1993**

Служба в ВС, научный сотрудник оборонного НИИ

**1994–1997**

Начальник депозитария, заместитель директора филиала «Тверской» банка «Гермес-Центр»

**1997–1998**

Начальник группы депозитарных операций банка «СБС-Агро»

**1998**

Исполнительный директор Объединенной депозитарной компании (ОДК)

**1998–2000**

Исполнительный директор, генеральный директор Объединенной регистрационной компании (ОРК)

**2000–2002**

Генеральный директор регистратора «Регионреестр» (группа «Межрегионгаз»)

**2003 — наст. время**

Первый заместитель директора Российского института директоров

Ряд наших приятелей, бывшие военные, создали сеть малых предприятий, занимались предпринимательской деятельностью. Мы в результате экспериментов создали Болшевский инвестиционный фонд (БИФ), один из первых в стране. Старались все делать очень серьезно: выпустили сертификаты акций. Так что все было, как в книжках прочитали! И в первых документах комиссии Абалкина по реформе.

Идеями мы поделились с профессором В. М. Рутгайзером, возглавлявшим тогда Инвестиционный Московский Фонд (ИМФ). В 1988 году Валерий Максович стал одним из организаторов Всесоюзного центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) под руководством академика Татьяны Ивановны Заславской, где в течение трех лет работал в должности заместителя директора. Летом 1991 года создал и возглавил Центр инвестиций, оценок недвижимости и бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Сейчас он возглавляет ассоциацию оценщиков.

Одним из генераторов нашего фонда был Сергей Шойко (сейчас возглавляет ГУП Центр поддержки и развития фондового рынка), он подписывался на все журналы, всем интересовался, был всегда в курсе всего нового. Я отвечал за учет акций. Акционерами нашего фонда стали несколько сотен частных людей нашего поселка. Акции они покупали за свои кровные деньги.

Тогда же Правительством был создан федеральный Фонд социальных гарантий военнослужащим (Фонд «Гарантия»), возглавляемый Ю. В. Скоковым, тогда еще первым заместителем Председателя Совета Министров РСФСР, потом секретарем Совета Безопасности. Цель его была нам близка: деньги, получаемые от продажи военного имущества, направлять на создание условий для работы уволенных военных. Мы «сгенерили» создание первого во всей России филиала фонда в Московской области, который возглавил генерал-лейтенант в отставке Ю. И. Панкратов.

Следует отметить, что я все еще продолжал служить. И моя деятельность, естественно, начинала раздражать и пугать руководство. Когда пресс стал особенно невыносим, Долголаптев, по моей просьбе, написал письмо командиру части, в котором говорилось, что майор Вербицкий занимается очень важными государственными делами. Что, конечно, произвело тогда большое впечатление на мое начальство.

После либерализации все деньги в фонде быстро обесценились, сделать какие-то перспективные вложения мы не успели. Только и осталось, что арендованный офис в местной школе. Чтобы не объявлять свой проект проваленным, в 1992 году мы (БИФ) совместно с фондом «Гарантия», создали чековый инвестиционный фонд «Серебряный рыцарь» (название мне до сих пор нравится). Крупных богатых учредителей у нас не было, активов тоже, мы были на то время только обладателями идеи. Вскоре началась ваучерная приватизация, к нам понесли приватизационные чеки, акционеров становилось все больше, их число выросло до нескольких тысяч. Я продолжал отвечать за учетную систему, появилась программа регистрации акционеров, написанная в Excel. Но даже тогда мы не смогли дело сильно развернуть, так как для больших предприятий мы были не интересны, а маленькие не давали возможности выжить. Через год в 1993 году мы продали фонд Кирсану Илюмжинову (тогда и сегодня президенту Калмыкии), переименовавшему его в фонд «КалмыкийЯ» (я был в восторге от этого названия, по-моему, маркетологи должны быть со мной согласны). Заработать на этом нам не удалось, но вложенные деньги вернулись.

Хотелось бы вспомнить еще одну важную историю того периода. В 80-х годах американцы запустили военную программу СОИ (стратегическая оборонная инициатива). Советский Союз сделал «асимметричный ответ» начав создавать программу «антиСОИ». В ее рамках в нашем городке был построен большой корпус, напичканный всякой электроникой. В конце 80-х о прямом назначении этого уникального здания, с выходами на станции спутниковой связи, подведенными высокоскоростными телекоммуникационными линиями забыли. Когда в 1993 году начали активно создаваться чековые фонды, встал вопрос в создании депозитариев чековых фондов. Мы написали письмо на имя Анатолия Чубайса, возглавлявшего ГКИ, и его заместителя Дмитрия Васильева, предложили создать у нас в Болшеве центральный депозитарий этих фондов. Здание находилось в федеральной собственности и требовало реконструкции, у армии денег на нее все равно не было. Для функционирования депозитария нужны были хорошие программисты, автоматизаторы — все они были в городе. Причем следовало спешить, так как их активно нанимали на работу в московские компании. В рамках «конверсии городка» это была отличная идея — появлялось бы несколько сотен рабочих мест. От Васильева пришел ответ с согласием и одобрением. Поддерживали нас и руководство Московской области, ГКИ и другие

гражданские структуры. Но поступил ответ от военных за подписью первого заместителя Министра обороны А. А. Кокошина, что здание они не отдадут ни на каких условиях! После этого я решил, что больше на двух стульях сидеть нельзя, и осенью 1993 года уволился из армии. Мой рапорт был воспринят руководством института радостно, я проявлял слишком большую активность и этим просто утомил отцов-командиров.

Итак, первый начальный период моей регистраторской карьеры закончился, надо было думать, что делать дальше. Было понятно, что болшевский уровень меня уже не устраивает, — надо выдвигаться на уровень хотя бы Московской области. Тогда и было сформулировано предложение учредить регистратора для всего региона. В Фонде имущества области тогда работал Олег Жизненко (потом он был генеральным директором ряда регистраторов, а сейчас возглавляет спецрегистратор «Р.О.С.Т.»). Он приехал к нам в Болшево, познакомился с работой чекового фонда. И в результате появилась «Ависта», но без нас. Мы с ним до сих пор спорим: взял он у нас идею или она у него уже была до того приезда. Так как денег у нас не было, мы могли торговать только своими идеями и головами. Мы уже хорошо понимали, что история с Болшевским фондом закончилась.

В России в начале 90-х годов было две ассоциации чековых фондов. Одну, «Лигу содействия инвестиционным фондам», созданную при участии ГКИ, возглавлял Владимир Алексеев (возглавлявший одно время «Альфа-капитал», а до недавнего времени бывший генеральным директором управляющей компании РОСБАНКа), Мария Чураева была тогда его помощницей. Эта ассоциация объединила крупные фонды.

А созданная с нашим участием ассоциация инвестиционных фондов — СКИФ объединяла средние региональные чековые фонды.

...В Анапе прошла научно-практическая конференция «Чековые инвестиционные фонды на рынке ценных бумаг. Депозитарии и управляющие компании инвестиционных фондов», организованная Ассоциацией инвестиционных фондов «СКИФ», Лигой содействия инвестиционным фондам, Институтом приватизации и управления (Москва) и краснодарским чековым фондом «Приват-инвест»... На конференции были на самом высоком уровне представлены инвестиционные фонды большинства основных экономических регионов страны — не явились лишь крупнейшие столичные фонды. Кстати, состав участников сказался на направленности дебатов. Выяснилось, что крупные региональные фонды, практически полностью контролируемые чековые аукционы в своих регионах, очень недовольны деятельностью на своих территориях агентских представительств крупных столичных фондов, ведущей к существенному оттоку ваучеров из провинций в столицу.

Вице-президент Лиги Сергей Шойко сказал: «Недалек тот день, когда фонды начнут оказывать активную поддержку “своим” депутатам и кан-

дидатам на министерские кресла. Это стремление явно просматривается уже в первом пункте принятого на конференции решения, которое по сути означает создание фонда денежной поддержки лоббированию интересов инвестиционных фондов».

Наталья Калининченко, Александр Привалов.  
Чистые активы инвестиционных фондов // Коммерсантъ (Москва). — 21.06.1993

Вчера в Розовом зале Госкомимущества состоялось совместное заседание Всероссийской ассоциации инвестиционных фондов (СКИФ) и Лиги содействия инвестиционным фондам. Участники заседания обсуждали дальнейшие шаги по оказанию поддержки чековым инвестиционным фондам. Поздно вечером состоялась встреча представителей Лиги, Ассоциации и крупнейших чековых фондов с председателем ГКИ Анатолием Чубайсом...

Первоначально Лига и Ассоциация действовали как две конкурирующие организации. Однако события недавнего времени заставили их пересмотреть свои позиции. Вышедшее недавно Положение о порядке оценки чистых активов инвестиционных фондов поставило многие чековые фонды на грань банкротства. Очевидно, что банкротство чековых фондов по своим социальным последствиям равносильно банкротству, скажем, Сбербанка. Исходя из сложившейся ситуации, Лига и Ассоциация ищут поддержки у властных структур.

Как сообщил в интервью корреспонденту «Ъ» вице-президент СКИФ Сергей Шойко, после недавней анапской конференции, в которой приняли участие представители практически всех крупнейших фондов, позиция Лиги и Ассоциации несколько изменилась. Хотя необходимость в поддержке чековых фондов «сверху» не отпала, однако фонды решили «не стоять с протянутой рукой, а действовать». На заседании обсуждались дальнейшие шаги по созданию собственной инфраструктуры вторичного рынка ценных бумаг. В стадии разработки находятся концепции создания Центрального депозитария, фондового центра, инвестиционного банка и инвестиционной страховой компании, которые позволят создать предпосылки для развития вторичного рынка акций приватизированных предприятий.

Александр Ковалев. «Заседание ассоциации чековых фондов» // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 14.07.1993

После объединения чековых фондов мы стали думать, куда инвестировать собранные средства и как управлять ими. Так, на базе СКИФа в 2004 году появился МИБ — межрегиональный инвестиционный банк, сейчас один из крупнейших инвестиционных банков Российской Федерации.

Представители более 40 чековых инвестиционных фондов России приняли участие в работе завершившейся вчера в Самаре межрегиональной конференции, организованной Ассоциацией инвестиционных фондов СКИФ, Лигой содействия инвестиционным фондам, Госкомимуществом и Институтом приватизации... Когда конференция уже подходила к концу, слово взял президент Московской международной фондовой биржи Андрей Захаров, который выступил с заявлением о необходимости создания Межрегионального инвестиционного банка. По мнению инициативной группы биржевиков, возглавляемой Захаровым, создание такого банка позволило бы менеджерам региональных фондов получить представительства в Москве и Московской области, способствовать улучшению расчетно-кассового обслуживания чековых фондов, а также оптимизировать использование временно свободных ваучеров и акций, принадлежащих фондам.

Игорь Ниткин. «Чековые фонды создают свой банк» // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 01.09.1993

К середине октября Федеральная комиссия по ценным бумагам при правительстве РФ ожидает создания первых паевых инвестиционных фондов, заявил вчера в ходе семинара по правам акционеров член экспертного совета ФКЦБ, президент ассоциации инвестиционных фондов «СКИФ» Сергей Шойко. По его словам, на последнем заседании ФКЦБ был одобрен пакет нормативных документов, регулирующих деятельность ПИФов. Уже рассмотрены типовые уставы ПИФов, правила их лицензирования и система бухгалтерского учета. Тем не менее, по словам эксперта ФКЦБ, в экспертном совете комиссии сейчас идет «ожесточенный диалог» между чиновниками и предпринимателями относительно перспектив развития ПИФов...

Эмиль Муртазаев. ПИФы заработают к середине октября // Сегодня (Москва). — 30.09.1995

Летом 1994 года я встретил старого большевского знакомого, работающего в службе безопасности банка «Гермес-Центре». Он рассказал мне, что в их банк пришел новый вице-президент, желающий в фондовом отделе создать новое направление. Так вот, он ищет человека на какую-то странную должность, кажется, депозитария. «Ты ведь занимался чем-то подобным, — продолжает он, — напиши о себе, чем черт не шутит, может ты им и подойдешь!» Я отправил свое резюме и получил приглашение на собеседование. Надо сказать, что банк был очень консервативный, очень осторожный в инвестиционной политике. Объяснялось это тем, что руководство банка состояло из бывших госплановцев. Президентом был очень известный человек — Владимир Григорьевич Грибов, до прихода в банк бывший зампредом Госплана, проработавший там свыше 20 лет.

А директором филиала «Тверской», в котором я буду работать, был тоже бывший заместитель начальника отдела совершенствования хозяйственного механизма, планирования и управления Госплана Александр Александрович Суханов. Кстати, думаю, из-за этого консерватизма банк полетел последним из империи «Гермес».

Первый же вице-президент Давыдов, пригласивший меня, был человеком другого круга, успевшим поработать в Нью-Йорке на фондовом рынке США. В беседе я высказал ему свое пожелание: хочу быть портфельным управляющим или стать брокером. Давыдов не согласился со мной, сказав, что по ментальности и образованию я не брокер и мне нужно работать в депозитарии.

Так как в предложенном мне направлении я разбирался не очень хорошо, то взял паузу и стал ездить по знакомым, которые работали в этой сфере. Создалось представление, что депозитарная деятельность — жуткая скукота, и придется сидеть как в бухгалтерии в нарукавниках и перебирать бумажки. Тем не менее, подумав, что делать это я буду в банке, что для меня все-таки новый фронт работы, да и деньги не плохие предлагают, я принял предложение.

Так я в сентябре попал в банк «Гермес-Центр». К этому моменту там под руководством начальника отдела регистраторских услуг Максима Калинина уже отработали технологию ведения реестра акционеров банка. Решался вопрос автоматизации этого процесса. Максим в то время писал много инструктивных документов. Выходили они в виде маленьких книжечек. Например, «Как вести реестр в бумажной форме». Отдел его располагался в непрезентабельном помещении банковского филиала «Тверской» на Новослободской. Туда же отправили создавать банковский депозитарий и меня. Была поставлена задача сделать заодно и депозитарий биржи.

Давыдов, отметив позитивное желание всех ученых выполнять свое дело наиболее тщательно и готовых для этого обдумывать его годами, заявил, что вся порученная работа должна быть выполнена за три месяца. После этого он продемонстрировал мне пачку своих акций «Гермеса» — через указанный срок они должны были быть задепонированы в нашем депозитарии, ему должен быть открыт счет-депо — в общем, все должно быть сделано культурно и вовремя. Тогда счета откроют и многие его знакомые.

Новый депозитарный отдел курировал Максим Калинин. Правда, только месяц или два, после этого Максим перешел на работу в регистратор «НИКойл».

Началась работа над претворением плана построения депозитария. В первую очередь я собрал хорошую команду. Пригласил Юрия Щуцкого, который отвечал у меня в Болшеве за технологии. Собственной программы депозитарного учета не было, когда Максим ушел, то программисты банка настаивали на ее написании с нуля. Щуцкий же мне сказал, что сами мы за три месяца программу не напишем. Я ему верил

и был на распутье. Начали анализировать программы, существовавшие на тот момент на рынке, в т. ч. программу «РИНАКО».

Вообще у написания своей программы и у приобретения чужой, есть свои плюсы и минусы. В первом случае хорошо то, что ты знаешь все ее особенности, можешь ее совершенствовать по своему усмотрению, но при этом зависишь от программистов. Были ситуации, когда все специалисты уходили и все, что они наваяли, никто не мог продолжать обслуживать, программу можно было выкидывать! В итоге, проведя анализ разных программ в соотношении по цене, функциям, мы остановили свой выбор на «Депо-Net». Программа Аркадия Райхера (выходца из того же «РИНАКО») нам понравилась еще и тем, что на ней одновременно с работой депозитария можно было вести и реестр акционеров. Кстати, сотрудничество с А. Райхером я продолжил и в следующих своих проектах. В результате мы уложились в срок, поставленный нам, депозитарий заработал, надо было искать, как его задействовать. Биржа концерна «Гермес» находилась тогда прямо через дорогу от головного здания банка на М. Трубецкой. Отношения с ней тогда были непростые. Начались переговоры с целью сделать наш депозитарий депозитарием биржи. Работал я там с начальником управления Алексеем Рыжиковым (сейчас он, кажется, президент Московской фондовой биржи). К соглашению мы так и не пришли, хотя, казалось бы, входили в одну структуру «Гермеса». После этого встречались с руководством концерна «Гермес», также выпускавшего акции, и опять нулевой результат. Тем не менее, один из первых работающих банковских депозитариев был создан. Летом 1995 года было уже 88 только столичных банков, зарегистрированных в качестве депозитариев ГУ ЦБ РФ по г. Москве.

Кстати, в мае 1994 года представители банка (М. Калинин, А. Жинкин) участвовали в совещании по созданию открытию ПАРТАДа. Я тоже был на учредительном собрании. Тогда шли дискуссии, о том, как регулировать депозитарную и регистраторскую деятельность. Центральный банк боролся за то, чтобы было разрешено вести реестр акционеров и банкам. ФКЦБ отстаивала мнение, что поведение регистраторов должно жестко регламентироваться специально подготовленными документами. Борис Черкасский, представлявший ЦБ, считал, что регулирование должно быть мягким. Его мнение исходило из того, что мы еще плохо понимаем, как работает система, и пока не поймем, не стоит пытаться все зарегулировать. Поэтому депозитарии не нужно лицензировать, а на этом этапе следует их только регистрировать.

Когда президентом нашего банка стал А. Суханов, пошла работа с казначейскими обязательствами (КО) Минфина, созданными для распылки платежей. Чтобы заниматься обслуживанием этих бумаг было удобнее, нас ввели в основную структуру банка. К тому времени началась рушиться империя «Гермес». Летом 1995 года банк сменил свое название на «Центр». Таким образом, избавился от намека на его принадлежность к скомпрометировавшей себя семье «Гермесов». После проведения



нескольких эмиссий доля финансовой структуры, возглавляемой Неверовым, стала «незначительной». Но и до этого Грибов всегда активно сопротивлялся рискованной политике Председателя Совета директоров многопрофильного концерна «Гермес» Валерия Неверова.

Банковские депозитарии, работавшие с КЮ, стали первыми реальными российскими депозитариями. Они получали от Минфина (занимался этим замминистра А. Вавилов) глобальный сертификат, он реально депонировался. К сертификату Минфин давал список первых получателей, мы открывали счета-депо клиентам и далее обслуживали их в бездокументарной форме. Уполномоченными банками стали те, которые имели много клиентов. Интересная и реальная была работа. Только наш небольшой банк обслуживал более 1000 счетов-депо предприятий из многих регионов России.

Казначейская программа закончилась. После указа о разделении функций депозитариев и регистраторов, мы пытались создать регистратор для обслуживания своих акций, но не успели. В 1997 году у банка осколками большой империи стали ухудшаться дела. Летом 1997 года я из него ушел.

О «Гермесе» у меня остались добрая память. Кроме того, что здесь началась моя настоящая карьера специалиста-депозитарщика, банк был основоположником многих новаций: работы с «мягкими» валютами (он оставался лидером в этом направлении, до того как курирующий вице-президент с группой топ-менеджеров банка не ушли в «Москомприватбанк»), векселями для работы со странами СНГ, создания системы безналичных расчетов за бензин «Автокард» (ее выкупил потом ОНЭКСИМ Банк).

В это время начинает большой проект с американской группой «Alliance Capital Management» (АСМ) Банк «СБС-Агро».

Международная компания, созданная в 1962 году и в то время управляющая активами 550 пенсионных фондов и 200 взаимных фондов в семнадцати странах мира. Общая сумма активов в ее управлении составляла около 210 млрд долларов. Компания являлась крупнейшим институциональным инвестором в США и одним из крупнейших инвесторов в российские государственные облигации (*прим. авт.-сост.*).

Alliance заключает соглашение о создании в России ряда ПИФов и «Управляющей компании «Альянс — СБС-Агро». Российская сторона при этом получила 51%. Учредительный договор в июле подписали председатель совета директоров СБС-Агро Алексей Григорьев и председатель совета директоров АСМ Дэйв Уильямс. Исполнительным директором стал Валерий Петров, руководивший депозитарно-регистраторским центром группы «СБС-Агро». Планировалось создать четыре паевых фонда: для государственных ценных бумаг, акций приватизированных пред-

приятый, инструментов российского и зарубежных финансовых рынков. Предполагалось, что паи этих фондов будут доступны даже мелкому частному вкладчику, поскольку банк СБС-АГРО располагал широкой сетью из почти 1300 филиалов и отделений по всей России.

Я пришел в банк начальником группы депозитарных операций. И занимался созданием управляющей компании (от ремонта офиса до получения лицензии и разработки всей технологической документации). 3 ноября 1997 года она получила лицензию на доверительное управление. Дело стало за спецдепозитарием. Следует отметить, что обслуживать ПИФы имеют право только специализированные депозитарии, в то же время в отличие от других депозитариев они не имеют права заниматься ничем иным, кроме обслуживания ПИФов. Законодательство о депозитариях на специализированные депозитарии не распространялось. Для них ФКЦБ разработала особые положения. И выполняют они не только депозитарные функции по учету прав на ценные бумаги. Они также контролируют работу управляющей компании ПИФа и выполняют бухгалтерские функции при осуществлении проверок правильности расчета стоимости чистых активов ПИФ и сверок данных об активах фонда с данными бухгалтерского учета, полученными от управляющей компании. Процедуры спецдепозитариев в то время только прописывались. Сложность работы в них состояла в выполнении вышеуказанных дополнительных функций.

Роль специального депозитария «Альянс — СБС-Агро» должна была исполнять дочерняя структура банка — Объединенная депозитарная компания (ОДК), образованная ранее для работы в системе бездокументарного вексельного обращения. ОДК после известного Постановления № 20 получила лицензию на депозитарно-попечительскую деятельность.

Создавая спецдепозитарий, мы получили лицензию, что символично, вместе с ОНЭКСИМ Банком. Нам ставили задачу получить ее раньше конкурентов, но ФКЦБ демонстративно выдала ее двум конкурирующим монстрам одновременно.

Сейчас Федеральной комиссией зарегистрировано пять спецдепозитариев. Силами трех из них обслуживаются счета всех работающих фондов, а спецдепозитарии «Объединенная депозитарная компания» и «Интеррос» недавно зарегистрировались и пока бездействуют.

*Елена Разина. «Инфраструктура» // Деловой Экспресс (Москва). — 24.02.1998*

Специализированным регистратором компании становится другая дочерняя компания «СБС-Агро» — Объединенная регистрационная компания (ОРК). Осенью 1997 года она обслуживала более 1,5 млн счетов. Для координации работ по инфраструктурному обеспечению проекта меня назначают исполнительным директором одновременно ОРК и ОДК.

Сложность работы с американцами заключалась в том, что им приходилось переводить огромное число документов, в т. ч. технологических, смотрели они на нас с недоверием, им было непонятно: что мы там разрабатываем, что делаем. Вела дела партнеров известная международная юридическая компания «Линк лейтерс». Близился дефолт, напряжение в стране нарастало. Однажды к нам приехала очередная их делегация, они слушали часа два мой отчет о проделанной работе, после чего прозвучал единственный вопрос: почему мы будем торговать паями не в полутора тысячах отделений России, а всего в пятнадцати отделениях Москвы? А мы даже технологически были не готовы к этому, так как процедура предполагала передачу в депозитарий оригиналов документов. После продажи пая заявка в бумажном виде должна поступить ко мне, и я их должен был зарегистрировать. Поэтому в любом случае эти документы должны были бы оказаться в Москве. Его нельзя было продавать даже в Самаре — временные ограничения на перерегистрацию очень жесткие, а никакого положения о электронной подписи тогда еще не было. Да и специалистов-то у нас не было. Даже в Москве людей, которые могут внятно объяснить, что такой пай, было очень мало. Я по Москве ходил, собирал специалистов на 15 отделений! Только через несколько лет «Тройка-Диалог» организовала продажу паев в некоторых городах. У американцев же, после того как они прилетели в Международный аэропорт «Шереметьево», поселились в гостинице «Националь», посмотрели крутой головной офис банка, побывали в хорошо оборудованном центре расчетов на Смольной, создалось впечатление, что в России все можно сделать без проблем! Чтобы изменить это представление на более адекватное, я им предлагал съездить познакомиться хотя бы с Тульским филиалом банка.

Кстати, чтобы самому понять механизм работы ПИФа, я купил первые паи компании Credit Suisse.

Вскоре был объявлен дефолт, со всеми вытекающими последствиями. Полностью разработанная технология не была запущена. Хотя было все готово, практически оставалось только перерезать ленточку. Американцы сразу уехали. А мы им предлагали выкупить управляющую компанию и переждать кризис. Тогда купить-то ее можно было практически за копейки, и когда же рынок пошел вверх, они были бы на коне. Уставный капитал был один миллион долларов, вернее, шесть миллионов рублей. После дефолта он обесценился в три раза. Но нам сказали гордо: «Мы можем сделать это только за один символический доллар!» Может быть, это и правильно, но кто ж им за столько продаст, когда банк уже попал в числе других крупнейших российских банков под наблюдение ЦБ. Помню, тогда в Москву приезжал легендарный инвестор развивающихся рынков, директор инвестфонда Franklin Templeton Asset Management Марк Мобиус, он сказал: «Акции надо покупать тогда, когда на улицах льется кровь! Тогда людям ничего не нужно!» Наши зарубежные коллеги тратили много времени на согласования между Лондоном и Нью-Йорком, а де-

ла не делалось. Бюрократы! Платежи не шли — зарплату сотрудники не могли получить. Иностранцы не могли понять, как такое может быть: на его карточке Visa деньги есть, а их не выдают! Так управляющая компания и прекратила свое существование до начала настоящей работы!

После этих событий надо было определяться и сконцентрироваться на работе в какой-то из компаний. Я выбрал ОРК, ОДК для меня становится закрытой страницей. Объединенную депозитарную компанию принимает на себя Александр Бескровный. В дальнейшем она будет продана Внешторгбанку и станет базовым инфраструктурным участником пенсионной реформы в России.

Проработал в ОРК я до 2000 года, став после ухода В. Петрова в 1999 году генеральным директором. Мы осуществили трансформацию ОРК из регистратора банковской группы в регистратора для ее клиентов. За этот период мы поглотили несколько региональных регистраторов (в Самаре, Краснодаре, Бурятии) и присоединили к существующей сети с филиалами в Челябинске, Пензе и др. По масштабам в результате мы стали одним из самых крупных регистраторов России. Нарботанное же с американцами удалось использовать в обслуживании в качестве спецрегистратора нескольких ПИФов инвестиционной компании «Олма».

Однако при потере стержня в лице банковской группы у компании было мало возможностей для серьезного качественного развития. Отношения между членами холдинга стали коммерческими — если раньше никто не считал кто, кому, какие услуги оказал, то теперь мы начали заключать друг с другом договора. Я мог заключать сделки со сторонними телекоммуникационными и информационными подрядчиками, если коллеги предлагали мне худшие условия. Так же они относились и к моим услугам. Кэптивность как таковая исчезла.

*Кэптивность (от английского captivity «плен»; «пленение, захват») употребляется в финансовой сфере и означает несвободу банка в определенной стратегии поведения на рынке и проч.*

Я предпринял попытку продажи ОРК серьезному инвестору, но учредители не были готовы на это. И я покинул компанию. В это время в группе «Межрегионгаз» создается финансовая компания, управляющая компания ПИФов и регистратор «Регионреестр» для обслуживания большого числа газораспределительных структур (по сути третья после связной и электроэнергетической российская сетевая структура). Туда ушла большая группа специалистов из «Олмы», они и пригласили меня на позицию генерального директора «Регионреестра» (еще не созданного). Следовало собрать все реестры созданного «Регионгазхолдинга» — региональные бытовые газовые сети, такие, как «Ростовоблгаз», «Комигаз», «Тверьоблгаз» и т. п. До этого единой системы не было — реестры областных газовых компаний вели кто попало, иногда они сами. Связана реформа была с тем, что «Межрегионгаз» постепенно за долги забирал областные структуры в холдинг.

Проблема, вставшая перед нашей командой, заключалась в том, что еще в 1998 году в ФКЦБ сформировалось мнение не создавать новых регистраторов, а укрупнять слиянием существующих. Тем не менее, к удивлению рынка, в феврале 2001 года мы лицензию проббили (последняя по действующему тогда Постановлению о лицензировании регистраторов). Мы в итоге проббили брешь, в которую затем прошло еще немало новых регистраторов. Условия лицензии были жесточайшие. Мы должны были за полгода набрать не менее 50 обслуживаемых акционерных обществ с числом акционеров больше 500! Даже в структуре «Межрегионгаза» столько АО не было. Я объехал многих коллег с расчетом купить готовый регистратор — безуспешно. Удалось только создать филиал в Белгороде. Но за это короткое время моя команда смогла проделать огромную работу. Мы объездили практически все областные центры Европейской части России, собрали реестры более 100 региональных эмитентов. А у скольких знакомых руководителей регистраторов пришлось забирать их не последних клиентов! От чего они явно были не в восторге. А команда собралась отличная (Мусяенко Олег и Нелидов Юрий пришли со мной из ОРК, Волобуева Елена и Зубачева Елена из сбербанковского «Статуса», Грозова Виктория из ЦМД, Коваленко Татьяна из Орловского отделения ФКЦБ и др.). Через полгода в августе 2001 года нам лицензию, естественно, не продлили. Спасло нас то, что вышло новое постановление о лицензировании, и мы вновь подали заявление на ее получении. Так как мы формально лицензии не были лишены, нам дали новую — на три года (ставшую первой по этому Постановлению). Условия за полгода подтвердить свои права остались.

Весной 2002 года был выдвинут новый амбиционный проект: создать единый регистратор для всех компаний «Газпрома». Тогда существовал «Специализированный регистратор — Держатель реестра акционеров газовой промышленности» (ЗАО «СР-ДРАГА»), регистратор «Трансфер» из Нижневартовска, ведущий реестры акционеров предприятий, большая часть которых так или иначе связанных с «СИБУРОм», и мы. Проект был выполнен частично — осенью мы к себе присоединили «Трансфер». И стали по формальным признакам удовлетворять условиям ФКЦБ.

«Газпром» нашел изящный способ обеспечить контроль за возвратом активов, выведенных из компании бывшим главой «СИБУРа» Яковом Голдовским. Акционеры ЗАО «Трансфер», которое ведет реестры акционеров предприятий, составлявших империю Голдовского, одобрили его присоединение к «Регионреестру»... Заодно поглощение «Трансфера» позволит «Регионреестру» отвести угрозу отзыва лицензии.

Решение о присоединении к «Регионреестру» акционеры «Трансфера» приняли на общем собрании 22 августа. В результате присоединения уставный капитал «Регионреестра» вырастет до 19 млн руб. «Трансфер» ведет реестры акционеров 97 эмитентов, ...а «Регионреестр» — 160...

Формально объединение регистраторов объясняется необходимостью соблюдения лицензионных требований ФКЦБ, повышенных с 1 июля. ...Лишь у 45 клиентов «Трансфера» число акционеров превышает 500, а у «Регионреестра» всего 26 таких эмитентов.

Между тем на рынке отношение к этому объединению совсем другое. «Новые хозяева «СИБУРа» собирают остатки империи Голдовского», — говорит о слиянии директор регистратора «НИКойл» Максим Калинин. Вчера к исполнению обязанностей гендиректора объединенного регистратора приступил один из топ-менеджеров «Регионреестра» Алексей Волков.

Борис Сафронов. «Газпром» объединяет регистраторов // Ведомости (Москва). — 11.09.2002

Выполнив свою задачу запуска регистратора осенью 2002 года, я ушел из «Регионреестра». Регистрационный бизнес перестал меня интересовать. Еще в 1999 году я обратил внимание на новое направление, которое сегодня объединяется общим термином «корпоративное управление».

