

Павел Федорович
Курчанов

С непреодолимыми препятствиями в работе я не сталкивался

В конце 1991 года я занимался тем, что в составе различных временных трудовых коллективов разрабатывал компьютерные системы. Со мной работала большая группа людей из МИИТа (института, где я прежде преподавал математику). В преддверии августовских событий мы написали для Морфлота СССР большую экспертную программу, которой все мы очень гордились. Правда, из-за тех процессов, которые происходили в стране в то время, эта программа наверняка очень скоро стала никому не нужна... Однако руки у нас чесались, и мы искали, что бы еще эдакое разработать. Тогда-то я впервые и услышал о существовании инвестиционной компании РИНАКО. Что это такое мы не понимали, но благодаря своей МГУшной эрудиции представляли себе классические биржи с трейдерами, котировками, «временными рядами» и загадочным «техническим анализом»...

Узнав, что в РИНАКО работает мой одногруппник по университету Борис Черкасский, мы решили предложить РИНАКО какую-нибудь нашу разработку. Именно какую-нибудь, потому что необходимых разработок у нас не было, но мы готовы были взяться за любую работу. Беседовать об этом мы и отправились с Игорем Меламедом к Борису. Тот на наше предложение только махнул рукой, мол, никому это тут пока не нужно. Однако заметил, что ему необходимы люди для работы над созданием депозитария. На вопрос, что это такое, Борис загадочно повертел руками и произнес что-то вроде: «Ну это всякие там ценные бумаги и все такое... — в общем, сам пока не очень понимаю...» Стало ясно, что это именно то, что мне подходит! Через пару недель Борис перезвонил, и я оказался в РИНАКО. По тем временам платили здесь неплохо, да и работа казалась очень интересной. Базировалась компания в Олимпийской деревне, занимала этаж в здании АТС.

АО «РИНАКО» было организовано под знаменем Константина Борового. Народ горел энтузиазмом, ведь только что акции созданной им Российской товарно-сырьевой биржи выросли, наверное, раз в сто. Размещали их в свое время за 30 тысяч рублей, а стоили они к осени 1991-го уже более двух миллионов рублей. За акциями РИНАКО поэтому выстраивались очереди, желающим зачастую приходилось выстраиваться в эти

П. Ф. Курчанов

очереди с ночи... Все это происходило в декабре 1991 года, я же пришел в компанию 1 марта 1992-го. Все ждали от компании большого будущего, но когда цены в России отпустили, собранные средства РИНАКО сразу обесценились, так и не начав работать — засохли на корню.

В начале 90-х мало кто в России понимал, что такое акции, не говоря уже об их депозитарном учете. Теоретиком-первопроходцем здесь стал Андрей Андреевич Козлов — тогда еще очень молодой человек, ставший в Центробанке начальником отдела этих самых, пока не существующих ценных бумаг. Побывав в Германии, Андрей очень быстро пропитался германским духом депозитарного учета ценных бумаг и вернулся в Россию с собственными рекомендациями на эту тему, кстати сказать, очень хорошими. В России тогда, по сути, ценных бумаг еще не было. Существовали они только у банка МЕНАТЕП, страховой компании АСКО, компаний РЕЛКОМ, ВКТ, НИПЕК. Возможно, было еще что-то — но в общем их можно было посчитать по пальцам одной руки.

А тем временем РИНАКО готовилась к тому, чтобы как-то организовывать учет вороха лежащих в компании документов акционеров: всякие платежки, приходные ордера и прочее. Все это надо было преобразовать в ценные бумаги. В РИНАКО тогда уже сидела команда программистов, которая на основе рекомендаций Андрея Андреевича писала некую программу учета ценных бумаг по безбумажной технологии. К тому времени эмиссия уже прошла. Но в условиях отсутствия какой-либо юридической базы организована она была, можно сказать, на «полузаконных» основаниях. Процедура выглядела следующим образом: люди приходили, писали заявки на акции, оплачивали их, но на руки получали только приходные ордера. Все эти сведения для начала заводились в простейшие базы данных, чтобы учитывать, кто, сколько заплатил и за что. Это была начальная простейшая система учета, данные из которой предполагалось закачать в «правильную» систему, которую и разрабатывали наши программисты на основе рекомендаций Андрея Андреевича. Андрей Козлов — совсем тогда юный, чрезвычайно демократичный, часто у нас бывал и живо интересовался нашими успехами. Интерес его был понятен — в компании ожидалось появление около 10 тысяч акционеров, ценные бумаги которых должны были учитываться по его рекомендациям. Более того, в РИНАКО он нашел группу людей, разделяющих его взгляды и интересы. Кстати, мы уже тогда, несмотря на юный возраст Козло-

**П. Ф. Курчанов****1992**

Заместитель начальника отдела развития депозитария РИНАКО

1992–1993

Заместитель начальника отдела развития депозитария, директор депозитария, руководитель службы финансовой сети РИНАКО

1993–1996

Президент депозитария РИНАКО

1995

Член рабочей группы при ММВБ по созданию депозитарной системы

1996–1997

Начальник управления — депозитарий «ОНЭКСИМ Банка»; генеральный директор специализированного депозитария «Интеррос»

1997–1998

Вице-президент «РИНАКО-Плюс»

И. Ф. Курилов

1998–2006

Вице-президент «НИКОйл»

2006 — наст. время

Руководитель отдела
внешних инвестиций
ОАО «РЖД»

ва (в 1992 году ему было 27 лет!), называли его по имени-отчеству — Андреем Андреевичем. Он был для нас настоящим мэтром...

В самой же компании РИНАКО в деле создания депозитария все происходило бурно, но весьма сумбурно.

Программисты создавали некую «вещь в себе», так как другой постановки задачи, кроме рекомендаций Андрея Андреевича, мало похожих на техническое задание для программистов, не существовало. «Регистрационный отдел», состоявший примерно из 15 симпатичных девушек, перекапывал горы бумажек будущих акционеров, пытаясь выверить временные базы данных. Сроки поджимали, так как наконец необходимо было дать акционерам в руки какие-нибудь документы, удостоверяющие их права собственности на акции. Временные базы не очень-то состыковывались с разрабатываемой программой.

Курировал всю работу по депозитариям Анатолий Левенчук — главный идеолог процесса. Именно он принес в РИНАКО идею депозитария и был ее неутомимым популяризатором. Новые идеи сыпались из него постоянно — и их необходимо было реализовывать немедленно. Идеи эти очень часто казались интересными, но постоянно «перемешивали карты». Вместе с тем нужно было хоть что-то довести до конца — причем срочно. Программисты действовали правильно: они все вежливо выслушивали, но кодировали то, что ранее сложилось у них в головах.

Наша группа называлась отделом «развития депозитария». Борис Черкасский был начальником отдела, я — его заместителем. Значительную роль в нашей группе также играла в это время Лера Володина, вместе с Борисом пришедшая в РИНАКО из ЦЭМИ. Задачей группы стала координация работы программистов и «Регистрационного отдела». Мы должны были, во-первых, понять, что можно учитывать при помощи разрабатываемой программы, отладить ее, по возможности, выловив основные ошибки, а также снабдить сотрудников Регистрационного отдела необходимыми процедурами, которые позволили бы им вести конкретную работу по обслуживанию акционеров с использованием этой программы. В дальнейшем планировалось создание «продвинутой» депозитарной программы, которая позволила бы организовать учет ценных бумаг в рамках всероссийской (а может быть и всемирной — чего мелочиться!!) сети. Будущее РИНАКО тогда мыслилось, конечно же, великим... Законодательства же на тему ценных бумаг в России не было никакого, и работа поэтому была весьма и весьма творческой...

Значительно более продвинутым в рынке ценных бумаг, чем мы с Борисом, смотрелся Виктор Агроскин. К тому времени за ним уже числились значительные заслуги перед будущим российским рынком ценных бумаг: он осуществил первый перевод на русский язык классического документа «Доклад Группы 30-ти». Он фактическим был нашим куратором

в РИНАКО, с ним мы обсуждали всю конкретику создаваемых процедур и документов. Виктор тоже был совсем юн, только что закончил ВМК МГУ, однако тоже смотрелся мэтром.

Депозитарий мы открыли в мае 1992 года, примерно через два месяца после моего прихода. Это означало следующее. В полном соответствии с рекомендациями Андрея Андреевича мы напечатали «глобальный сертификат выпуска акций РИНАКО», и «обездвижили» его, поместив в сейф, учитывая бумаги, принадлежащие акционерам, по безбумажной технологии на открытых ими счетах депо — как в настоящем депозитарии.

Примерно в течение месяца к нам пришли все 10 тысяч акционеров, которые получили выписки со своих счетов и высказали нам все, что они думают о РИНАКО и о нас как о сотрудниках этой компании, — к этому времени уже многим стало понятно, что денежки, вложенные в акции, практически сгорели...

Однако технологии наши работали. Депозитарный учет ценных бумаг в РИНАКО был-таки правильно налажен. На самом деле это был фактически первый реально действующий большой реестр акционеров. Мы приобрели неоценимый опыт работы с большими потоками акционеров и неожиданно сами стали в глазах многих начинающими мэтрами....

Компания РИНАКО, основываясь на опыте функционирования фондового рынка Запада, разработала новую для отечественной практики компьютерную систему учета и регистрации ценных бумаг. 9 марта начал работу регистрационный отдел (депозитарий) компании, который займется учетом данных об акциях, их движении на рынке ценных бумаг и акционерах трех коммерческих структур — РИНАКО, РТСБ и АО «Ваше коммерческое телевидение» (ВКТ), образовавших экономический союз.

Анна Иванова, Игорь Кондрашов. РИНАКО: самые лучшие акции те, которых фактически нет// Коммерсантъ (Москва). 09.03.1992

Следует отметить, что не стоит путать регистрационный отдел с депозитарием. Первый действительно был сформирован в марте и занимался тем, что приводил в порядок первичные документы, а депозитарий был открыт вскоре — в мае 1992 года.

В то время различий между регистраторами и депозитариями еще не видели. Да и вообще, теорией никто, кроме Козлова, не занимался. Так продолжалось вплоть до начала большой приватизации, до того момента, как к делу подключилось Госкомимущество, а впоследствии — ФКЦБ.

А тем временем наш депозитарий действовал. Акционеры получали выписки, красиво оформленные на качественной бумаге. Но эти выписки

не были документарными ценными бумагами — у нас внедрялся безналичный учет акций. В это время образовался даже небольшой рынок акций РИНАКО, который реально просуществовал примерно до 1994 года. Компания «Фирсофф» эти акции с 10 августа 1992 года котировала, руководители фондового отдела РИНАКО Мельников, Перцовский и Скворцов (будущее «РИНАКО Плюс») выставляли эти котировки (цена при этом определялась «вполне рыночно» — то есть бралась не совсем с потолка). Какое-то время торги шли достаточно активно. Однако акции РИНАКО с самого начала их котировок упали в цене и продолжали падать (с 1000 рублей до 400). Народ был недоволен, однако, увы, это было только подтверждением честного подхода к выставлению котировок — так уж сложилось судьба и РИНАКО и ее акций....

Почему РИНАКО угасло? Удар 1992 года изменил масштаб цен, а деньги РИНАКО, собранные к началу 1992 года, не успели поработать. Впрочем, если бы и успели — результат был бы примерно тот же. Тогда вся российская экономика легла на дно. Так что АО «РИНАКО» прославилось в первую очередь не собственными коммерческими успехами, а своими бывшими сотрудниками, занявшими впоследствии сильные позиции в собственных бизнесах, а также дочерними компаниями, из которых одними из наиболее продвинутых оказались компания «РИНАКО Плюс» и наш «Депозитарий РИНАКО».

К маю 92-го Борис Черкасский уехал по математическим делам в США, предварительно переругавшись с Левенчуком, программистами и руководством РИНАКО. Уезжая, он «завещал» мне со всеми помириться и занять его место в отделе развития депозитария. Я за две недели выполнил его пожелания и, более того, получил ранее не существовавшую должность «директора депозитария РИНАКО». В моем подчинении оказались отдел развития депозитария, регистрационный отдел, а также программисты в той части их работы, которая касалась развития депозитарной программы.

Созданная общими усилиями программа имела серьезные недоработки, тем не менее началась продажа этого программного обеспечения внешним пользователям. Уже в начале лета 1992 года к нам приходили разные люди и пытались у нас купить ее. Объяснялось это просто — мы были первыми в «депозитарном бизнесе». Мы отказывались продавать — понимали, что продукт был еще очень сырым. Программистами руководил Дима Осин (потом он создал собственную фирму «РИККО»). Его программа была построена на базе Borland'овского Paradox'a. Программа интенсивно отлаживалась и доводилась до ума, и к концу лета уже практически не давала сбоев. Мы написали к ней подробную инструкцию с приложением процедур работы Регистрационного отдела, бланками депозитарных поручений и начали продавать, как мы тогда всем объясняли, не программу, а «полную технологию депозитарного учета РИНАКО». Должен сказать, что за исключением «глобального сертификата», не прижившегося в России, это была практически закончен-

ная технология ведения реестра, которая до настоящего времени (ура рекомендациям Андрея Андреевича!!) мало изменилась.

Впоследствии Дима Осин (уже не в РИНАКО) свою программу серьезно доработал и продавал долго и успешно. Среди его пользователей был, например, Газпромбанк, который вел, в первое время, с использованием этой программы учет акций Газпрома по всей своей сети. Мы также использовали программу Димы Осина вплоть до середины 1993 года.

Мы охотно делились своим «богатым опытом» со всеми. Впервые лекцию о депозитарном учете ценных бумаг мне пришлось читать (смешно сказать) в июне 92-го в Латвии. Присутствовали бизнесмены, которые хотели учиться новым веяниям времени. Я рассказывал целых четыре часа о рынке ценных бумаг и их депозитарном учете, ощущая себя Хлестаковым! Однако, как это ни смешно звучит, всем понравилось!

Толя Левенчук организовывал под Москвой в доме отдыха «Юность» (это по Щелковскому шоссе за Звездным городком) аж трехдневные семинары по депозитарному учету, которые пользовались большим успехом. Мы там все присутствовали и выступали. Там же демонстрировались и продавались программы — в начале наши, а потом к ним добавились и другие. Неизменным участником и докладчиком на семинарах был и Андрей Андреевич Козлов. Первый семинар был проведен в мае 1992 года. Собирались семинары вплоть до 1996 года — всего их было проведено около 10. Приезжали на семинары также представители Госкомимущества и (впоследствии) Комиссии по рынку ценных бумаг.

«Технология депозитарного учета РИНАКО» распространялась. По этой технологии мы запускали первый депозитарий в свободной экономической зоне «Находка» (август–ноябрь 1992 года), где приватизация началась раньше, чем в остальной России — еще до появления ваучеров. Я тоже летал туда пару раз, консультировал по технологии депозитарного учета. В результате осенью 1992 года в Находке заработал депозитарий, учитывающий по «технологии РИНАКО» акции всех основных предприятий города.

Вторую программу депозитарного учета писала в РИНАКО приведенная Анатолием Левенчуком группа программистов с мехмата МГУ на языке Си. Планировалось, что это будет та самая «продвинутая» программа, хотя в это время на «мировой масштаб» мы уже не замахивались — опустились на грешную землю. Проект оказался менее успешным, хотя программа тоже была продана многим, в том числе и ряду банков. Однако мне удалось убедить Анатолия не запускать ее у нас.

К этому времени в России уже началась ваучерная приватизация, которая принесла депозитарию РИНАКО иные проблемы.

Наконец слово «депозитарий» официально пришло в Россию — его упомянули в постановлении о Специализированных чековых инвестиционных фондах. Что это такое, из постановления никому понятно не было. Но поскольку в РИНАКО мы называли себя «депозитарием», тем более,

были в то время практически единственным «депозитарием» России, именно к нам стали приходиться потенциальные клиенты — в основном организаторы ваучерных фондов. Приходили также многочисленные посетители из любопытства, пытавшиеся узнать что-нибудь о загадочном слове «депозитарий». Одним из первых к нам обратился «Первый ваучерный фонд». Помню, пришли три человека (хорошо известные впоследствии руководители фонда Михаил Харшан, Михаил Чеботарев и Александр Измайлов) и пообещали, что соберут все ваучеры России, и сетовали, что соответствующую эмиссию им не регистрируют... Мы тихонько похихикали над их амбициями, но заключили с Фондом договор. Так как себестоимость нашей будущей деятельности была совершенно никому не понятна, а с фондом мы были совершенно неаффилированы, то торговались вдохновенно... Должен сказать, что фонд в этой торговле выступил успешнее. Кстати, к началу 1993 года я посмеиваться перестал — «Первый ваучерный» развернул такую бурную деятельность, что взаправду, казалось, соберет если не все, то значительную часть ваучеров России (реально он собрал 4 млн ваучеров и было у него более 2 млн акционеров — в среднем один человек приносил по 2 ваучера). Договоры с нами заключили еще около десятка чековых фондов. Пять из них реально серьезно работали. Мы выпустили для акций фондов глобальные сертификаты и положили их в свой сейф....

Договоры с фондами мы заключали депозитарные, но что такое депозитарий все еще до конца не понимали. В постановлении о специализированных чековых инвестиционных фондах «депозитарий» понимался как некая организация, которая учитывает активы и присматривает за деятельностью фонда. Что-то похожее на продвинутую бухгалтерию. Но что и как должен был делать депозитарий, было совершенно из этого постановления не понятно. Не было сказано ни слова в постановлении и о реестре акционеров фонда.

Как учитывать акционеров — это, пожалуй, единственное, что мы к тому времени понимали. Как учитывать ваучеры, тоже казалось понятным из «общих соображений»: нужно было хранить их в сейфах и записывать, сколько их приходит, на какие акции фонда эти ваучеры обмениваются и в каких чековых аукционах участвуют. Хуже обстояло дело с пониманием того, как учитывать акции, которые приобретает фонд на чековых аукционах. Тут уже нашим внутренним учетом обойтись было трудно — нужно было понимать, как же будет построена система учета акций в России глобально.

После постановления о чековых фондах к нам повалил уже вал людей с просьбой объяснить — что же это за зверь такой «депозитарий». Мы как умели и объясняли....

Первые ваучеры нам принесли в ноябре 1992 года. Сначала я хранил их в сейфе в РИНАКО. Но объемы увеличивались с немыслимой скоростью, и вскоре стало очевидно, что мне может понадобиться до десяти кубометров сейфового пространства только для «Первого ваучерного»!

В самом начале 1993-го депозитарий РИНАКО частично переехал на Мясницкую. Разместились на третьем этаже в здании Главпочтамта над РТСБ. На первом этаже — на полу биржи шла интенсивная торговля ваучерами, мы наблюдали ее с балкона и водили «на экскурсии» многочисленных иностранцев, которые тогда к нам зачастили. Иностранцы с удивлением разглядывали туземную биржу со столами, за которыми сидели «брокеры» и на которых были навалены кучами пакеты ваучеров, а также пачки рублей и долларов США. «О! Да у вас тут биржа!», — говорили они, — «совсем как у нас 100 лет назад...».

Удивительно, но ценности ваучеров в это время большинство людей не понимали, хоть эти первые российские ценные бумаги можно было практически с начала их существования свободно продавать и покупать. Кражи, нападения на брокеров и «кидаль» на биржах появились только в начале 94-го года. Помню, при переезде мешки с нашими ваучерами лежали некоторое время внизу у лестницы, ведущей на 3-й этаж под присмотром всего одной сотрудницы — хрупкой девушки Юли. На праздные вопросы: «Что грузим?» отвечали буднично: «Да ваучер». И у спрашивающих сразу пропадал интерес.

Мы относили себя тогда к нигде не оформленной, но еще довольно прочно связанной личными контактами руководителей компаний «Финансовой группе РТСБ» (в нее входили РТСБ, Российский национальный коммерческий банк, РИНАКО, ВКТ, РЕЛКОМ и ряд других компаний). К группе тогда примыкал и «Технобанк», возглавляемый Гарегином Ашотовичем Тосуняном. В новом офисе под хранение ваучеров у меня была отведена целая сейфовая комната, арендованная у расположенного на том же этаже филиала Технобанка — заветные десять кубометров сейфового пространства.

В процессе работы с ваучерами и появляющимися параллельно с собранными фондами ваучерами новыми акционерами фондов, мы поняли, что наша компьютерная программа никуда не годится. На нас валились ежедневно мешки ваучеров и параллельно с ними такие же мешки с бумажками, содержащими первичную информацию об акционерах фондов. Стоял вопрос об очень дешевой и экономичной системе, которая позволила бы все это быстро и, главное, дешево преобразовать в электронную форму и закачать в подходящую программу учета. Использование же старой РИНАКОВской программы, так же, как и программы, создаваемой группой с Мехмата, оказалось настолько нерентабельным, что сулило нашему бизнесу неминуемое банкротство. Пришлось для начала разработать очень экономичную программу ввода первичной информации. В этой программе мы пытались исключить каждое лишнее нажатие на клавишу, использовать максимальное количество разумных «умолчаний» и т. д. Программу раздавали на дискетах агентам фондов, а также привлеченным нами для первичного ввода внештатным сотрудникам. Привлекать же нам пришлось для этих целей дополнительно несколько сотен человек: с ними заключали договоры, давали

копии первичных документов, программу на дискете — и вперед... Внештатные сотрудники данные вводили, затем уже наши девочки выполненную работу просматривали, при необходимости корректировали и закидывали в специальную буферную программу. Работа была очень напряженной...

Новые компьютерные технологии создавались уже другими программистами, которыми руководил Леша Финогенов. Именно он создал программы для всей системы первичного ввода с привязкой к системе хранения первичной документации (мы называли эту систему «склад»). Его люди (Миша Галис и другие) разработали также новую компьютерную программу ведения реестров акционеров фондов. Данные в эту программу из «склада» закидывались уже в пакетном режиме. Это была очень производительная программа, позволяющая осуществлять моментальный поиск и быстрые транзакции при имевшей тогда место ограниченности компьютерных ресурсов. Сейчас это кажется невероятным, но реестр, уверенно переваливший тогда за миллион акционеров, мы вели на сервере, имеющем объем твердого диска около 500 МБТ на базе 386-й «эйтишки». Данные на диске приходилось хранить в заархивированном виде, однако система индексов была построена очень искусно, и работало все очень быстро и надежно.

В апреле 1993 года депозитарий РИНАКО был выделен из АО «РИНАКО» в виде отдельного дочернего юридического лица ЗАО «Депозитарий РИНАКО», а я стал его президентом. Таким образом, мы вышли в «свободное плавание». От «мамь» РИНАКО мы получили в качестве вклада в уставной фонд 40 компьютеров и оплаченную аренду помещений сроком на полгода. Многие думали, что нам не удастся свести концы с концами, но мне тогда уже было понятно, что мы не утонем. Уверенность основывалась на динамике развития бизнеса наших клиентов, а также на том, что происходило внутри нашей компании. На фоне остальных «ринаковских» дочерних организаций мы смотрелись достаточно хорошо, вплоть до конца 1996 года. Разумеется, инфраструктурной компании «Депозитарий РИНАКО» трудно было тягаться по коммерческой успешности с ОАО «РИНАКО Плюс», ставшим впоследствии одним из основных лидеров брокерского сообщества, но мы были вполне финансово устойчивы. Постоянных сотрудников у нас было человек 30, но, как я уже говорил, много людей мы привлекали при необходимости на временные работы. Например, при рассылке писем «Первого ваучерного» в 1994 году мы нанимали дополнительно человек 200 — они в нескольких арендованных нами аудиториях МИИТа упаковывали конверты, клеили на них адреса и марки. Такие заказы мы очень любили. В такие времена многие сотрудники регистрационного отдела превращались в менеджеров, организующих работу временно привлеченных сотрудников.

В те годы процесс законотворчества в области ценных бумаг очень и очень отставал от жизни. В 1993 году появилось в законодательстве кое-что про реестр акционеров. Вопрос об организации учета ценных

бумаг в России вызвал бурю эмоций среди экспертов. Существовало два мнения. Андрей Козлов считал, что весь учет ценных бумаг в России должен стать депозитарным: каждый выпуск должен оформляться «глобальным сертификатом» — единственной документарной ценной бумагой выпуска. Глобальный сертификат должен «обездвиживаться» в «головном депозитарии выпуска», а остальные депозитарии для возможности учета ценных бумаг выпуска должны открывать счета номинального держателя в головном депозитарии. Это была собственно «технология РИНАКО». Консультанты, группировавшиеся вокруг Госкомимущества, настаивали на внедрении в России несколько модифицированной американской системы учета ценных бумаг: реестры владельцев ценных бумаг ведут специализированные организации — регистраторы (американский аналог — трансфер-агенты), депозитарии же открывают в реестрах счета номинального держателя и работают с теми акционерами, которые с ними сами пожелают работать, заключив соответствующий депозитарный договор. Сломано было на эту тему много копий. В итоге была принята американская система учета.

Мне, как и всем «ринаковцам», была тогда, конечно, ближе позиция Андрея Козлова, так как такой учет де-факто был уже нами внедрен и в РИНАКО и значительном количестве других организаций. Однако я понимал, что перестроиться будет просто — это мало изменит фактические процедуры, используемые для учета ценных бумаг, это потребует не очень значительных изменений в программном обеспечении.

Теперь мне очевидно, что подход, предложенный в то время иностранными консультантами был более правильным и реалистичным. Андрей Андреевич построил красивую теоретическую картинку, которая, однако, реально не могла быстро в России реализоваться. Почему — это объяснить долго, да и не к месту. Будем считать, что это мое личное мнение. Мы всего этого тогда еще не понимали. Я вообще был довольно далек от законотворческой борьбы. Мне было важно лишь, чтобы в нашем бизнесе был порядок, и чтобы не пришлось серьезно переделывать то, что было сделано ранее. Но в принципе, мы были мобильны и готовы к очередным перестройкам.

Пока велись теоретические споры и издавались нормативные акты, ЗАО «Депозитарий РИНАКО» делало все: вело реестры акционеров фондов — то есть выступало как регистратор, учитывало активы фондов — то есть выполняло роль депозитария. Активы эти состояли из денежных средств, из собранных ваучеров и из приобретенных на чековых аукционах акций приватизированных предприятий.

Для учета денежных средств фондов мы не придумали ничего лучшего, чем ввести в бухгалтерию каждого из обслуживаемых фондов нашего сотрудника, в качестве, так сказать, контролера. Мы авторизовывали все платежи, связанные с куплей-продажей ваучеров, куплей-продажей акций приватизированных предприятий, а также акций самих фондов (некоторая часть акций фондов размещалась за деньги, а не за ваучеры).

Я числился главным бухгалтером в каждом фонде и реально подписывал платежки (сейчас об этом страшно вспомнить). Впоследствии, изучив прецеденты взаимоотношений, сложившихся между другими крупными фондами и их депозитариями, мы от этой практики отказались, оставив учет денежных средств бухгалтериям фондов.

Ваучеры мы учитывали как документарные ценные бумаги. Они физически хранились в Депозитарии РИНАКО и учитывались на счетах депо фондов. Причем как обезличенно, так и с индивидуальным учетом — в зависимости от конкретных договоров с клиентами. По счетам депо, на которых учитывались ваучеры, шло постоянное движение. Поскольку наше местоположение было удобно для ваучерных дилеров (мы располагались над РТСБ — основным местом ваучерной торговли) счета депо у нас открыли также некоторые инвестиционные компании, работавшие с этими бумагами. Вначале это были простые операции: ваучеры покупались на бирже и депонировались в Депозитарии РИНАКО. Иногда (редко) их передавались от одной компании другой по счетам Депозитария, чаще — снимались со счета депо и «уносились» для участия в чековых аукционах. Впоследствии, когда мы стали уполномоченным депозитарием Госкомимущества, появилась и еще одна форма: для участия в чековых аукционах мы выдавали своим клиентам свидетельство о депонировании, а ваучеры оставались у нас и гасись.

Непросто было учитывать и приобретенные фондами акции приватизированных предприятий. Система учета ценных бумаг к 1994 году как-то начала формироваться в России (система реестров), однако законодательная база была очень слабой. Тем не менее часто Депозитарию РИНАКО удавалось убедить реестры записать нас в качестве номинального держателя наших клиентов — чековых инвестиционных фондов — это был единственный способ организовать депозитарный учет бумаг фондов. Понятия «номинального держателя» официально в России еще не существовало (а когда впервые появилось, то было упомянуто в таком контексте, что лучше бы не было упомянуто вообще...), но часто наши аргументы работали. Ведь в значительной части реестров для учета акционеров работала «технология депозитария РИНАКО». Нам привыкли верить как одним из наиболее уважаемых первопроходцев в этом бизнесе. К концу 1994 года ЗАО «Депозитарий РИНАКО» было записано номинальным держателем в 70 реестрах акционеров. Тогда же мы начали развивать службу перерегистраций. Курьеры Депозитария РИНАКО выполняли заказы клиентов на осуществление регистрации прав собственности на акции в реестрах. Большую роль в организации этой службы сыграл Леонид Лапшин, пришедший в депозитарий в 1993 году.

Совмещение деятельности регистратора, депозитария и трансфер-агента в Депозитарии РИНАКО имело место до конца 1995 года — тогда это допускалось российским законодательством. После стало необходимым получать конкретные лицензии и определяться со специализацией компании на рынке ценных бумаг.

Нашими успехами мы во многом были обязаны усилиям Левенчука и Агроскина. В результате проведенной ими работе с госорганами мы получили статус уполномоченного Госкомимуществом специализированного депозитария по обслуживанию ваучерной приватизации (до нас такой статус в Москве был только у «Кассового союза»). После этого мы могли депонировать ваучеры и выдавать необходимые для чековых аукционов свидетельства о депонировании, а сами ваучеры гасить в нашем депозитарии.

После получения вышеназванного статуса нашими клиентами стали многие инвестиционные компании, крупнейшие из которых — «Брансвиж», «РИНАКО Плюс», «Альфа-РИНАКО» постоянно использовали Депозитарий РИНАКО для депонирования своих ваучеров, представляемых на чековые аукционы. Всего же через нас «прошло» около 15 миллионов ваучеров — 10% всех ваучеров России. Из них около четырех с половиной миллионов было погашено в Депозитарии РИНАКО против выданных клиентам свидетельств о депонировании. Из этих погашенных нами ваучеров от силы полтора миллиона принадлежали нашему крупнейшему клиенту — «Первому ваучерному фонду». Большинство своих ваучеров «Первый ваучерный» успел отвезти на чековые аукционы в наличной форме, кроме того, на некоторых аукционах свидетельства о депонировании не принимали, хоть это и было нарушением установленного порядка проведения чековых аукционов.

Погашенные ваучеры хранились в депозитарии до конца лета 1995 года и в конце концов были сданы «по счету» в «Кассовый Союз» — головной ваучерный депозитарий Госкомимущества. На этом окончилась ваучерная эпопея Депозитария РИНАКО¹.

Взаимоотношения между депозитарием РИНАКО и «Кассовым Союзом» начались в 1994 году. Когда мы стали уполномоченным депозитарием, «Кассовый Союз», как центральный депозитарий по этой теме, установил нам электронную систему учета ваучеров, депонируемых для чековых аукционов. Система должна была в режиме он-лайн сообщать им о принятых нами для чековых аукционов ваучерах и о выданных клиентам свидетельствах о депонировании. Эта информация собиралась в «Кассовом Союзе» и использовалась для контроля за деятельностью уполномоченных депозитариев (их по всей стране было, кажется, около 30). Реально же информация была использована для контроля один раз — в августе 2005 года, когда мы сдавали «Кассовому Союзу» погашенные нами ваучеры. Система представляла собой иностранную раз-

¹ Справка: 30 ноября 1993 года вышло Распоряжение Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом № 2074-р. В нем говорилось: «Во исполнение Указа Президента Российской Федерации «О расчетах приватизационными чеками в процессе приватизации» № 2004 от 24 ноября 1993 года: 1. Утвердить в качестве уполномоченных депозитариев, осуществляющих расчеты с использованием свидетельств о депонировании и чековых счетов, следующих субъектов рынка ценных бумаг систем межрегионального Всероссийского чекового аукциона». Далее шел список из 22 уполномоченных депозитариев. Два из них московские — под № 19 — акционерное общество закрытого типа «Кассовый Союз», а под № 20 — акционерное общество закрытого типа «Депозитарий РИНАКО».

работку, предоставленную консультантами, очень плохую и совершенно не адаптированную под российские реалии, в частности, под наши линии связи. Система постоянно давала сбои, связь с сервером «Кассового союза» не устанавливалась или постоянно разрывалась — сплошное мучение. Было проще съездить в КС (он располагался в здании Мэрии) и отвезти наш отчет, но нам говорили: «Нельзя, у нас технология...» Поэтому, когда пришла пора сдавать наши ваучеры, мы с удивлением и облегчением обнаружили, что все совпадает: в системе «Кассового союза» за нами числилось столько же ваучеров, сколько и в нашем собственном учете. Это, конечно, шутка, зная особенности «системь», мы постоянно сверяли остатки — без этого цифры точно бы разошлись. Но в каждой шутке, как говорится, есть доля шутки. Кто знает, не жила ли система своей жизнью после окончания нами операций?

Взаимодействовали в «Кассовом Союзе» мы в основном с Константином Мерзликиным, позже я познакомился с Дмитрием Субботиным.

Теперь же, получив статус уполномоченного, «Депозитарий РИНАКО» сможет составить серьезную конкуренцию признанному лидеру в области безналичного обращения чеков — Кассовому союзу. Эту цель, видимо, и преследовали американские консультанты Госкомимущества, известные своим стремлением поддержать здоровую конкуренцию в области депозитарных услуг.

У «Кассового союза» появился конкурент//
Коммерсантъ (Москва). 04.02.1994

Как я уже говорил, наша совместная с КС деятельность закончилась в августе 1995 года. Тем летом мы возили к ним партиями свои погашенные ваучеры. Там их пересчитывали, сверяли с собственными записями. Признаться, мы очень волновались: сойдется, не сойдется. Поскольку ваучеров было несколько кубометров, мы допускали, что среди погашенных у нас могут обнаружиться фальшивые неплатежные ваучеры. Такие ваучеры ходили в конце приватизации по рынку в большом количестве и часто выявлялись нами при приеме на депонирование. Однако нужно было понимать, что организовать проверку со 100% надежностью в существовавших условиях было невозможно, да и нерентабельно. Мы пошли другим путем. Зафиксировав обязательные процедуры, которые проделывались при проверке ваучеров, мы статистически установили степень надежности выявления при таких процедурах неплатежного ваучера. Увеличение количества процедур повышало степень надежности, но все равно не гарантировало 100% надежности проверки ваучеров, очень сильно увеличивая при этом себестоимость процесса. Было посчитано, что при принятой нами системе проверок для замены всех невыявленных «плохих» ваучеров с надежностью 99,99% понадобится «на замену» не более 300 ваучеров. Мы купили на всякий случай на

рынке про запас 500 ваучеров. При проверке в «Кассовом союзе» в августе 1995-го нам пришлось заменить около 50 ваучеров...

В 1995 году появилось новое законодательство о лицензировании депозитарной деятельности. И нам надо было наконец получать лицензии и определяться, кто мы: регистратор или депозитарий.

На самом деле, технологически мы давно разделили свой депозитарный учет и свою деятельность в качестве регистратора.

И работали мы тоже с двумя разными основными программами. Одна была написана на Paradox (команда Алексея Финогенова), разработана для чековых фондов, по ней мы вели реестры фондов, АО «РИНАКО» и других. О ней я уже рассказывал.

Вторая программа называлась «ДепоМир». Хорошая система, созданная Александром Токаревым, — она тоже неплохо продавалась, этим занимался «Институт коммерческой инженерии» Анатолия Левенчука. На ней мы вели только депозитарную часть своего учета — учета активов, по которым мы выступали номинальным держателем, по местам хранения, и ведение учета ценных бумаг на счетах депо клиентов. Таких клиентов было немного — это были обслуживаемые нами фонды, несколько инвестиционных компаний, а также несколько десятков лиц, которым фонды продали часть принадлежащих им акций приватизированных предприятий. Программа была хорошо приспособлена для ведения такого учета и позволяла поддерживать корреспондентские отношения между депозитариями.

Кроме того, мы вели деятельность трансфер-агента. На основании заключенных с некоторыми реестрами (как правило, использующими «технология РИНАКО») договоров мы получали возможность быстро проводить для обращающихся к нам клиентов перерегистрацию прав собственности на акции, учитывающиеся в отдаленных реестрах, не выезжая из Москвы. Для этого с соответствующими реестрами устанавливалась электронная связь. Первичные документы хранились у нас и передавались регистратору по согласованной процедуре с определенной периодичностью. Наиболее мощной и доходной для Депозитария РИНАКО была такого рода совместная деятельность с реестром ОАО «Нишневартовскнефтегаз». То же самое работало с Находкой и с некоторыми другими реестрами. По этому поводу к нам обращалось множество брокеров, участвующих начиная с 1994 года в торгах по акциям.

Наконец, с конца 1993 года мы развивали курьерскую службу перерегистраций. Эта деятельность было в те времена особым искусством, так как правила проведения операций в разных реестрах были совершенно разными — их нужно было знать. Кроме того, нужно было иметь контакты с регистраторами — число надуманных немотивированных (на первый взгляд) отказов от перерегистрации было велико. У нас все эти знания были по многим реестрам, и сбоев по операциям, проводившимся нами для клиентов, не было ни одного. Мы никогда не брались за такую работу «наобум».

Первый отечественный депозитарий был создан в апреле 1992 года группой программистов вычислительного центра инвестиционной компании РИНАКО. Однако осенью 1992 года руководство РИНАКО пригласило для разработки депозитарного комплекса вторую группу специалистов. Результатом одновременной работы двух групп стало создание не только двух версий депозитария, но и появление двух не зависящих друг от друга АО — «Депозитария РИНАКО» и компании РИККО (ее создали разработчики первой версии депозитария РИНАКО). Программным продуктом РИККО стал комплекс «ДепоНет», уже купленный для ведения реестра акционеров ЗИЛом, Промрадтехбанком и рядом других крупных эмитентов. Менеджеры РИНАКО около полугода назад приступили к продажам комплекса «ДепоМир». Один из примеров его использования — ведение на базе «ДепоМира» реестра 3 млн акционеров Первого ваучерного фонда.

Игорь Тросников. Обостряется конкуренция депозитариев//
Коммерсантъ-Daily (Москва). 14.09.1993

Замечу, что в этом сообщении несколько фактических ошибок. На «ДепоМире» мы никогда не вели реестров — только депозитарный учет. Трех миллионов акционеров у нас тоже тогда не было — до этой цифры депозитарий РИНАКО дошел только в 1996 году, уже после моего ухода. Информация такая могла поступить в прессу из Института коммерческой инженерии Анатолия Левенчука — у него были свои маркетинговые цели...

Уход с насиженного места

Осенью 1995 года я три недели провел в США на курсах в Нью-Йоркской финансовой академии. Кроме меня в группе было человек пятнадцать. Это были курсы именно по работе трансферт-агентов и регистраторов. Однако получили мы много информации также и по депозитарной деятельности. На меня курсы произвели очень сильное впечатление. Я понял, что ЗАО «Депозитарию РИНАКО» надо становиться регистратором, а будущего в качестве депозитария у компании нет. Работать с серьезными клиентами по ряду причин в качестве депозитария нам было невозможно.

Однако поскольку мне хотелось заниматься именно депозитариями, стало очевидно, что нужно искать новое место, где можно будет заниматься именно этим.

Приехав из Америки, я обнаглел и без всякой предварительной подготовки пришел в Комиссию по рынку ценных бумаг к одному из заместителей Дмитрия Васильеву и напрямую предложил — сделайте меня президентом ДКК, а я «довежу вашу компанию до ума». Должен сказать, что к моему легкомысленному предложению в комиссии сразу отнеслись се-

рбезно. ДКК тогда не пользовалась никаким особым авторитетом, практически ничего серьезного не делала. Даже трансфер-агентские и курьерские услуги мы в «Депозитарии РИНАКО» в то время предоставляли не в меньших объемах, чем ДКК. В развитии ДКК были заинтересованы учредившие ее брокерские компании, но пользовалась реально ее услугами (трансфер-агентскими) в основном только «Тройка-диалог».

После разговора в комиссии мне в тот же вечер мне позвонил из ОНЭКСИМ Банка зампред Михаил Алексеев и пригласил на беседу. С ним мы были знакомы и раньше через Андрея Козлова. Мы встретились с Михаилом Алексеевым и Владимиром Рыскиным (в то время первым зампредом банка), и из той беседы я понял, что банк ищет кандидатуру на должность президента ДКК, которую собирается предложить акционерам компании. Кроме того, банк выражал намерения проинвестировать значительные средства в развитие ДКК. Все это делало мнение ОНЭКСИМ Банка вполне весомым, в том числе и для Комиссии по ценным бумагам. Однако «абы куда» инвестировать банк не желал, он хотел получить некоторую уверенность в том, что люди, принявшие эти инвестиции, используют их рационально. У меня в «депозитарной» тусовке тогда был достаточно высокий рейтинг, и в ОНЭКСИМ Банке мою кандидатуру предварительно одобрили. Предложили также, пока вопрос решается поработать на Комиссию по рынку ценных бумаг, чтобы «комиссия ко мне привыкла». Мы вместе с Андреем Марченко (сейчас живет в Канаде) заключили с комиссией, а конкретно, с Дмитрием Субботиным (сейчас живет в Англии) договор. Нам было дано задание на аудит проекта «бэк-офиса брокерской компании», выполненный только что компанией «Arthur Andersen». Мы провели его, написали «толстый» отчет. Хотя отчет содержал серьезную критику проекта, работой все оказались довольны, даже консультанты. В общем наша проверка «на вшивость» убедила Комиссию в нашей профпригодности, в том числе и в способности найти общий язык с иностранными консультантами.

Вокруг самой ДКК тогда шла борьба. ОНЭКСИМ Банк предложил на должность президента мою кандидатуру. Но все-таки осенью 1995 года туда назначили Александра Олиференко. На этом настоял Дмитрий Васильев, объясняя свое решение тем, что нужен человек, имеющий политический вес, а Олиференко тогда был заместителем начальника Государственно-правового управления при Президенте России. Большое значение имело также то, что меня многие в Комиссии считали «человеком Козлова», то есть человеком, «неправильно думающим о депозитариях». Конечно же, я и был «человеком Козлова», поскольку именно от него получил фактически большинство своих «депозитарных» знаний, а также безмерно его уважал. Он меня тоже хорошо знал и хорошо ко мне относился. Во время моего сотрудничества с Комиссией ко мне посылали американских консультантов, которые меня «просвещали», с важным видом объясняя прописные истины — как им казалось, искореняя

«козловскую крамолу»... На самом деле они понятия не имели о том, как именно Андрей Андреевич понимал этот учет.

«Человеком Козлова» меня считали еще и потому, что в конце лета 1995 года я был привлечен им в рабочую группу при ММВБ по созданию депозитарной системы. Мы обсуждали, как должна строиться банковская депозитарная система, и написали даже некий Итоговый меморандум. Тогда же мне первый раз предложили возглавить прообраз будущего Национального депозитарного центра (НДЦ). Второй раз предложение возглавить НДЦ я получил в 1997 году от самой Галины Стародубцевой, которая была тогда президентом НДЦ. Я был ей тогда очень благодарен за моральную поддержку...

Тогда же ОНЭКСИМ Банк принял решение о том, что будет развивать депозитарную деятельность сам, и поскольку в ДКК я не попал, то Алексеев и Рыскин сделали мне предложение построить депозитарий непосредственно у них в банке. По моим представлениям, ОНЭКСИМ Банк был вполне подходящим местом для организации большого кастодиального бизнеса, и я согласился. На предложенных Банком условиях я увел из депозитария РИНАКО костяк «депозитарной» части команды (пять человек), оставив там регистраторскую часть. Дело в том, что в «Депозитарии РИНАКО» мы как раз подготовили документы на получение лицензии на регистратора. «Увел» я также руководителя службы курьеров с его ядром сотрудников, чтобы организовать этот процесс в ОНЭКСИМ Банке. В Депозитарии РИНАКО была хорошая курьерская служба.

Дела в ЗАО «Депозитарий РИНАКО» я передал Алексею Финогенову. Депозитарий после моего ухода достаточно долго еще существовал, Леша отлично вел дела. Он получил лицензию регистратора и был одним из наиболее уважаемых регистраторов России, продолжая также с выгодой заниматься трансфер-агентской и курьерской деятельностью. К акционерам фондов прибавились также акционеры приватизированных предприятий — всего число счетов увеличилось более чем до трех миллионов. В 2003 году ЗАО «Депозитарий РИНАКО» было куплено «группой МДМ» и переименовано в «МДМ-регистратор», однако потом по каким-то причинам (не знаю, что там было точно) в феврале 2003 года «МДМ-регистратор» был лишен лицензии «в связи с неоднократным нарушением лицензионных требований ФКЦБ». Но к тому времени там уже практически никого из первого состава не осталось. Так вот сложилась судьба Депозитария РИНАКО.

Из «Депозитария РИНАКО» я ушел в самом начале 1996 года. Работать в ОНЭКСИМ Банке мне очень нравилось. Там, на мой взгляд, весьма грамотно подходили к организации процесса развития. Делали ставку на команду, которой верили. Спрашивали, сколько требуется средств, чтобы запустить тот или иной проект, оперативно утверждали бюджет, не перегружали лишними согласованиями. Короче говоря, делали ставку на быстрый результат и не боялись делегировать ответственность. Работать было приятно. Я не удивлен, что у них очень многое получалось.

Приняли меня на работу уже знакомые мне первый зампред Владимир Рыскин и зампред Михаил Алексеев. Часто от имени ОНЭКСИМ Банка я ходил на различные совещания и советы директоров ДКК (в состав этого совета входил Рыскин и одно время был даже председателем). По итогам писал начальству отчеты. В принципе, мы очень хорошо сотрудничали с обоими «зампредами». Алексеев, по-моему, курировал в банке в основном депозитарий (то есть меня), плюс к этому любил и умел писать для банка всякие «умные» бумаги: аналитические записки, концепции — он очень интересный человек, к тому же доктор экономических наук. Между двумя курирующими депозитарий зампредами периодически возникали трения, которые часто отражались и на мне. Однако сейчас, глядя назад, мне вспоминается только то, что работа была интересной, интенсивной и результативной. Это приносило удовлетворение.

У Михаила Алексеева была надежда вытеснить ДКК с рынка, сделав ОНЭКСИМ Банк «главным» депозитарием страны. Мне же казалось, что рынок не примет частную структуру в качестве расчетного центра и было очевидно, что ДКК, тем не менее, будет развиваться. Со временем на посту президента ДКК Олиференко сменил Михаил Лелявский, также тесно связанный с системой ОНЭКСИМ Банка.

Вообще я уже не особенно интересовался ДКК, потому что в ОНЭКСИМЕ было очень много дел. Нужно было начинать операции, а ничего пока еще не было готово. Я предлагал для начала купить программу «ДепоМир», но это решение не прошло. Банк готов был купить «ДепоМир», но только вместе с разработчиком... Поэтому первая депозитарная система в ОНЭКСИМ Банке была сделана под мою диктовку силами одного программиста, примерно в таком стиле: «А вот сейчас, Костя, мы сделаем такой отчетик, а сейчас сделаем такое вот окошко». Конечно же, в качестве модели в голове у меня был «ДепоМир». Программа была создана с нуля на Access. ОНЭКСИМ Банк проработал на этом варианте программы целый год. На ней ОНЭКСИМ Банком также некоторое время производилось обслуживание торгов акциями ММВБ.

Наша программа долго прожила в ОНЭКСИМ Банке, хотя все мы, развивая ее, считали разработку временной. Параллельно началась работа с американской софтверной компанией, которая должна была разработать «постоянную» программу. Американцы работали в стенах банка, и делали систему силами нанятых российских программистов. Мы им ставили задачи и консультировали разработчиков. Это был очень трудоемкий процесс. Наши реалии давались им очень непросто.

Одновременно — это было в октябре 1996 года — мы начали реальные депозитарные операции. Я привел в ОНЭКСИМ первого крупного клиента — ОАО «Инвестиционная компания РИНАКО Плюс» — в то время третьего по оборотам брокера России. Это было не просто. Мне долго пришлось убеждать моих старых друзей из «РИНАКО Плюс», что ОНЭКСИМ Банк уже готов их обслуживать. Тем не менее они об этом потом никогда не жалели. Я понимал так же, что к ОНЭКСИМ Банку мо-

жет прийти и западный инвестор. За приход этих клиентов боролся лично Михаил Алексеев. Для организации этих продаж в банк был нанят клиентский менеджер, имевший опыт работы в SBC Warburg. Операции депозитария расширялись.

В депозитарии ОНЭКСИМ Банка я проработал до начала 1997 года. Моим заместителем все это время был Степан Томлянович — замечательный парень, хороший специалист — впоследствии неизменный руководитель депозитария ОНЭКСИМ Банка, а теперь — Росбанка.

В конце 96-го Алексеев попросил меня организовать для ОНЭКСИМ Банка еще один депозитарий — специализированный депозитарий для паевых инвестиционных фондов. Руководить уже работающим депозитарием стал он сам. А Степан Томлянович должен был тянуть всю основную техническую работу. Уверен, что он прекрасно с этим справился.

Специализированный депозитарий для обслуживания паевых инвестиционных фондов в результате был создан. Назывался от ООО «Московский специализированный депозитарий «ИНТЕРПРОС». Главным достижением стало в получении лицензии ФКЦБ — это тогда было очень не просто. Почему-то для получения лицензии не достаточно было представить на утверждение необходимый комплект документов депозитария: процедур, проектов договоров и т. д., вопрос имел еще и какую-то дополнительную политическую окраску. Хотя, может быть, это выглядело так только изнутри системы ОНЭКСИМ Банка, так сказать, через призму восприятия нашего начальства — не знаю. Для меня это прибавляло лишь дополнительных волнений о том, что мы «все сделаем правильно», а лицензию не дадут. Я политическими играми не занимался. Моя задача состояла в том, чтобы разработать необходимые процедуры специализированного депозитария, как для получения лицензии, так и для его практической работы, а также организовать разработку или приобретение программного обеспечения.

Как должны были выглядеть «правильные» процедуры работы специализированного депозитария — никто тогда не знал. Существовало постановление ФКЦБ, в котором были описаны основные принципы взаимодействия спецдепозитария с фондом и с ФКЦБ. Было также четкое понимание того, что такое депозитарий. На это я и ориентировался. Документы мы подготовили и подали в ФКЦБ. Должен сказать, что взаимоотношения мои с ФКЦБ в процессе рассмотрения ими наших документов и их доводки до «кондиции» были достаточно конструктивными. Но на самом деле основные замечания свелись к требованию приведения набора документов депозитария к той структуре, которая сложилась в головах экспертов ФКЦБ, рассматривавших наши документы. Структура эта априори никому известна не была. Мне постоянно задавали вопросы типа «а где у вас содержится такая-то процедура?». Я говорил: «Смотрите параграф 6 п. 3 и параграф 8, п. 4 — там все написано». Со мной соглашались, но просили выделить процедуру в отдельный па-

раграф. Я удалялся, перегруппировывал текст и через пару дней приносил его заново. «А где у вас такая-то процедура?» — спрашивали меня, и все начиналось заново. Поскольку никому не было известно окончательного списка процедур (желательно с точными названиями), которые необходимо будет выделить в отдельные разделы, не очень было понятно, как долго все это будет продолжаться. Однако наконец мне сказали: «Вот теперь у вас все хорошо, подавайте документы еще раз официально». В результате этих манипуляций текст мой, кажется, несколько потерял в логичности построения, однако теперь ФКЦБ устраивал. Лицензию мы получили.

Параллельно нужно было разрабатывать программное обеспечение, на котором специализированный депозитарий будет работать. Мы провели тендер разработчиков, который выиграла компания «АмберСофт». Я лично написал техническое задание на разработку (труд толщиной в 5–6 см). Эта программа была доведена до ума, и я сдал ее руководству. Оставалось совсем немного — чтобы появились собственно паевые фонды. В системе ИНТЕРРОС-ОНЭКСИМ Банк в то время считали, что «наш» спецдепозитарий должен обслуживать только «наши» фонды. А с этим было туго, видно было, что работа как-то не очень спорится. На то было много причин. Кстати, кажется, фондов этих в системе ИНТЕРРОС так и не появилось, по крайней мере, до конца жизни ОНЭКСИМ Банка.

Должен сказать, что в то время в системе ИНТЕРРОС-ОНЭКСИМ Банк мне было уже не очень интересно. Одна из причин состояла в том, что я понял, что здесь не будет паевых фондов, по крайней мере, в ближайшем будущем. Это значит, что я должен буду развивать виртуальную деятельность — это не очень вдохновляло.

Мне стало поступать довольно много различных предложений, депозитарных в том числе. Были и очень соблазнительные, в частности от Международного Московского банка. По этому поводу я даже встречался с В. В. Геращенко, который был тогда там председателем правления. В последний момент что-то помешало мне сказать окончательное «да». Но, честно признаться, я считал, что проект в ОНЭКСИМ Банке был очень успешным, и если уж заниматься депозитарной деятельностью дальше, то хотелось сделать что-нибудь как минимум не хуже.

Согласился, в результате, я на предложение, которое к депозитарной деятельности отношения не имело. Сделали его руководители инвестиционной компании «РИНАКО Плюс» Володя Скворцов и Александр Перцовский. Они предложили мне занять пост вице-президента их компании по работе с российскими клиентами. Тогда, кстати, российские клиенты у брокеров были еще в диковинку, работали в основном с Западом.... Мне это показалось очень заманчивым и новым, но до того времени я этим бизнесом еще не занимался и сомневался, мое ли это — сумею ли организовать продажи. Александр Перцовский убедил меня, заявив: «Паша, ты последние годы постоянно что-нибудь продавал! Как

И. Ф. Куфранов

ты классно продал нам услуги депозитария ОНЭКСИМ Банка! А сколько раз ты успешно продавал услуги своей команды!» В общем, в июле 1997 года я дал согласие.

Так закончились мои занятия депозитарным бизнесом, и я стал брокером. В ноябре следующего 1998 года основной костяк команды «РИНАКО Плюс» переместился в группу «НИКойл». Я тоже перешел туда вместе с ними. Занимался продажами для российских клиентов, а также сложными структурными сделками — мини-проектами.

Подводя итоги, замечу, что я выступал на фондовом рынке в роли практика, технолога, менеджера — развивал конкретные проекты. Все политические войны, которые шли на депозитарных фронтах, волновали меня исключительно с практической точки зрения: не помешает ли это моей работе, не придется ли переделывать программу, перезаключать договоры и вообще что-то существенно менять. К счастью, не пришлось. С моей точки зрения инфраструктура фондового рынка (регистраторы и депозитарии) развивалась стремительно и очень быстро обрела цивилизованные современные формы. Законотворчество по этой теме, несмотря на все недостатки, которых найти можно, наверное, массу, развивалось тоже в основном правильно. Постоянные волнения о том, что вот издадут очередное постановление и весь бизнес нам «зарубят», ни разу не оказались основательными. Мы работали на поле, часто не регулируемом законами, и зачастую приходилось брать на себя большую ответственность: фантазировать, додумывать разные вещи с точки зрения здравого смысла. Появлявшиеся впоследствии законы, как правило, учитывали основные сложившиеся естественным путем реалии. В итоге обычно все было нормально. Бывало, что-то не нравилось, что-то мешало работать, но с непреодолимыми препятствиями в работе сталкиваться мне не пришлось.