

---

---

Александр Петрович  
**Семи́н**

## **Мы привыкали вместе со всей страной к тому, что деньги не пахнут**

### **Приобщение к рыночной экономике**

Закончив общеэкономический факультет Плехановского института и проработав по распределению пару месяцев, я отправился служить в армию. Отслужив, в 1982 году поступил на работу в Институт системных исследований АН СССР, где занимался изучением «хозяйственного механизма» социалистических стран. Как известно этот институт, стал «кузницей кадров завлабов», беспшибашно приступивших к реформированию советской экономики в начале 90-х годов, рядом с которыми я в перестроечные 80-е успел побывать «лаборантом». В 1987 году, в результате реорганизации ВНИИСИ я оказался в Институте экономики, руководимом модным тогда советским политэкономом Леонидом Ивановичем Абалкиным, получившим после громкого выступления на XIX партийной конференции (1988 г.) предложение возглавить правительственную комиссию по экономической реформе.

Однако к 1989 году, после защиты кандидатской диссертации и своего первого знакомства с прелестями работы в консультационном кооперативе, я понял, что российская наука будет мне благодарна, если я ее покину. Как человек предельно аполитичный, я предпочел в то время защите на баррикадах интересов будущих «олигархов» — занятие консультированием по акционированию доверенной им народной собственности мелких московских «красных директоров».

В 1989 году, совершенно случайно, в коридоре Института экономики я познакомился с Михаилом Аркадьевичем Косым, создающим в тот момент новый коммерческий банк «Экспресс-кредит». Через пять минут нашего знакомства он предложил мне возглавить в банке отдел ценных бумаг, хотя в те годы в Советском Союзе ценные бумаги были представлены лишь облигациями 3% государственного займа и билетами лотереи Спортлото. Вот такие были времена. Банк был небольшой и обслуживал узкий круг постоянных клиентов. Ценные бумаги, с которыми мог бы работать коммерческий банк, отсутствовали как класс, поэтому для начала пришлось заняться «формированием рынка»: скомпоновал методичку по акционированию государственных предприятий, издал ее на собственные средства и, поместив рекламу в «Экономической газете» стал ее продавать. На вырученные деньги нанял программиста, и мы

полгода вдвоем писали по вечерам программу электронной фондовой биржи. Для меня это было, наверное, самое счастливое время. Естественно, программа в то время никому не была нужна, а наши представления о механизмах фондовой торговли были предельно наивны. Зато сколько было энтузиазма!



#### **А. П. Семин**

##### **1982–1987**

Экономист Всесоюзного научно-исследовательского института системных исследований (ВНИИСИ) АН СССР

##### **1987–1989**

Научный сотрудник Института экономики АН СССР

##### **1990–1991**

Начальник отдела ценных бумаг Коммерческого банка «Экспресс-кредит»

##### **1991–1992**

Заместитель директора Косультационно-операционного финансового центра «Московские финансы»

##### **1992–1996**

Начальник управления депозитарных технологий Департамента ценных бумаг Банка России

##### **1996–1997**

Главный экономист Управления депозитарного обслуживания ММВБ

#### **Как я не смог торговать «воздухом»**

В 1990 году я перешел в Центр «Московские финансы». Это была одна из первых фирм, специализирующихся на финансовом консультировании, акционировании предприятий и ценных бумагах (которых, кстати, по-прежнему не было). Мы продолжали консультировать директоров государственных предприятий, как им освободиться от диктата «главков», сохранив полный контроль над предприятием, а руководителям «главков» давали советы как через создание «холдингов» сохранить контроль за пробуждающимися директорами государственных предприятий. В общем, привыкали вместе со всей страной к тому, что деньги не пахнут.

После создания из ничего первых бирж (Российской товарно-сырьевой биржи, Российской фондовой биржи, Центральной Московской фондовой биржи и т. д.) на рынке наконец появились «акции». Директора акционируемых государственных предприятий в то время слабо представляли себе, каким образом можно в своих интересах манипулировать капиталами и голосами большого количества акционеров и поэтому чрезвычайно патриархально относились к перспективе передачи акций их «родных» предприятий в «чужие» руки. В отличие от них лишённые стартовых капиталов и каких-либо коммунистических комплексов «биржевики» с остервенением включились в спекуляции собственными акциями. Универсальная схема сводилась к следующему: учредить «биржу», вложить в нее как свой учредительный взнос в форме «интеллектуального» нематериального актива, оценив его по аналогии со стоимостью бренда «Coca-Cola», а затем найти провинциальных «корейко», начитавшихся романов Драйзера и мечтающих о мгновенном обогащении от грамотного инвестирования накопленных советских дензнаков в перспективные акции. Будучи финансовыми консультантами, мы неизбежно оказались включенными в цепочку данных фондовых спекуляций и вскоре доходы от консультационной деятельности перестали быть основными. С периферии к нам приезжали люди с мешками денег. На безрыбье мы казались крутыми финансовыми

**1997–1999**

Заместитель директора НДЦ по технологиям.

**1999–2000**

Начальник отдела развития продуктов и услуг Управления коллективных инвестиций Акционерного банка «НИКойл»

**2000**

Руководитель проекта группы развития ДКК

**2000–2003**

Заместитель директора по развитию НДЦ

**2003–2005**

Советник Управления депозитарных операций ОАО Внешторгбанк

**2005 — наст. время**

Советник директора по инфраструктурным проектам НДЦ

консультантами, и поэтому без труда впахивали клиентам акции то одной, то другой биржи. После пары таких продаж я понял, что мне не суждено стать не только маститым ученым, но и удачливым брокером. Ну не мог я с умным видом объяснять доверчивому человеку, зачем ему позарез нужно это «фуфло».

Ажиотаж, возникший в СССР вокруг бирж, выдвинул эти коммерческие структуры в первый ряд предприятий, «наполнение» ценных бумаг которых сегодня оценивается специалистами по фондовым операциям наиболее высоко. Пока наиболее высокий рейтинг имеют акции Всероссийской биржи недвижимости, которые при номинальной цене 250 тыс. руб. предлагаются к котировке по цене, превосходящей номинальную в 7–8 раз. Наделавшая немало шума и породившая еще больше кривотолков своим долгим выжиданием благоприятного момента для начала деятельности Московская центральная фондовая биржа пытается разместить свои акции номинальной стоимостью 500 тыс. руб. по цене 400 тыс. долларов. Брокерские места при этом сама биржа предлагает по цене не ниже 5,7 млн руб...

Появление на советском рынке ценных бумаг брокерских мест как таковых вызвано в первую очередь тем, что большинство бирж создается в форме акционерных обществ закрытого типа и их акции на рынок не поступают. Но если продажа брокерских мест имеет хоть какое-то (хотя и весьма отдаленное) отношение к нормальному рынку ценных бумаг, то появившееся на фондовых биржах «право на их аренду» с ценными бумагами совсем никак не связано и по сути является нонсенсом. Остается предположить, что вал «небиржевых товаров» не миновал не только товарные, но и фондовые биржи. Зато классический вид ценных бумаг — облигации — практически на торги не предлагается ввиду их физического отсутствия: эмитенты не торопятся выпускать облигации, поскольку это связано с обязательством выплатить обладателям облигации фиксированный дивиденд.

В ближайшие месяцы конкуренция на рынке ценных бумаг обещает обостриться: ожидается появление целого ряда новых коммерческих структур, созданных в форме акционерных обществ открытого типа. Кроме того, осенью должен начаться реальный процесс приватизации и разгосударствления, который будет осуществляться в том числе и путем акционирования, что также увеличит предложение на рынке ценных бумаг.

Павел Астахов, Дмитрий Авхименко. Все будет хорошо, но водка подорожает // Коммерсантъ (Москва). — 02.09.1991

К счастью для меня, помимо отрицательного брокерского жизненного опыта «Московские финансы» предоставили возможность довести до стадии внедрения мои попытки автоматизации фондовых операций. В «Московских финансах» мне выпала участь инициатора проекта и постановщика задачи одной из первых в России программ ведения реестра акционеров. Мы ее сделали параллельно с программой компании РИНАКО, в команде разработчиков которой работал Борис Черкасский. Команда, делавшая нашу программу, в дальнейшем продолжила свое благородное дело в Регистраторской компании «НИКойл», а Максим Калинин (в то время — брокер «Московских финансов») и Алексей Жинкин (программист-разработчик регистраторской программы) в наши дни составляют интеллектуальную элиту депозитарно-регистраторского сообщества России.

...разработанный специалистами АО «Центр “Московские финансы”» комплекс программ учета акций и трансферт-агентского обслуживания эмитентов вызвал интерес со стороны региональных фондов госимущества... По словам представителей АО, разработанный специалистами центра комплекс... позволяет при первичном размещении обеспечить регистрацию владельцев ценных бумаг непосредственно эмитентом или через территориально распределенную сеть агентов, а также оперативный контроль за ходом размещения ценных бумаг. При обращении бумаг на вторичном рынке комплекс позволяет осуществлять перерегистрацию владельцев, оформлять сертификаты на право владения ценными бумагами.

Фундамент системы составляют несколько автоматизированных рабочих мест, дающих возможность по модульному принципу генерировать произвольную конфигурацию системы от локального одномашинного комплекса на базе IBM-совместимого компьютера до глобальных сетей ЭВМ. Центр предлагает ряд конфигураций комплекса, позволяющих варьировать его задачи по желанию заказчика (цена от 50 до 170 тыс. руб. в зависимости от технической сложности).

По оценкам наблюдателей, немаловажным является фактор отработанности системы — на базе действующего в штаб-квартире фирмы комплекса уже осуществляется обслуживание эмиссий АО «Российские сплавы» и банка «Деловая Россия». По имеющимся сведениям, в ближайшем будущем возможна разработка вариантов суперсети, синтезирующей достоинства версии «Московских финансов» с депозитарной системой РИНАКО.

«Московские финансы» обещают эмитентам ненавязчивый сервис // Коммерсантъ (Москва). — 24.08.1992

Консультационно-операционный финансовый центр «Московские финансы» вошел в список первых 32 организаций-посредников при продаже акций приватизируемых федеральных предприятий, аккредитованных Российским фондом федерального имущества.

Случилось так, что осенью 1992 г. в момент окончания работ над программой ведения реестра, А. А. Козлов пригласил на совещание в Центральном банке всех профессиональных участников российского фондового рынка образца 1992 года. Я поехал на эту встречу как заместитель директора «Московских финансов». Андрей Андреевич бодро рассказывал, как вскоре начнет работать рынок государственных бумаг. Очевидно, под впечатлением услышанного, примерно через день, я попросился на работу в Банк России — в возглавляемое А. А. Козловым Управление ценных бумаг. Именно в тот момент активно формировался коллектив управления, и через неделю Андрей Андреевич предложил мне поработать в Банке России, удивившись, почему я, топ-менеджер (хотя тогда, наверное, такой термин еще не получил распространения) преуспевающей брокерской фирмы, прошусь на работу в госструктуру. Я слишком много терял — в Центральном банке платили существенно меньше.

### **Борьба за «права»**

Итак, я начал заниматься в ЦБ инфраструктурой рынка ценных бумаг. Ввиду моей центробанковской профнепригодности, меня не нагружали операционной работой и озадачили написанием многочисленных в то время концепций развития фондового рынка. Очевидно, из-за того, что немногие из сотрудников Управления ценных бумаг владели в то время техникой рисования «на компьютере» графических схем. А какая может быть концепция без схемы! Сочинение концепций — модное занятие 90-х, поскольку разгоралась борьба между представлениями Центрального банка России (А. Козлов) и Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку (Д. Васильев) о том, как строить российский рынок ценных бумаг. Конечно, внутренней причиной тогдашних баталий была борьба личных амбиций, но борьба амбиций — неизбежный спутник прогресса.

Помню, долго дискутировали о природе «права из бумаги» и «права на бумагу» — прямо свифтовский спор «остроконцовых» и «тупоконцовых». Воевали также и с «пучками ценнобумажных прав». Причем я уже не помню, кто, что отстаивал, но четко помню, что Андрей Козлов с Катей Демускиной стояли насмерть. Помню, как мы с Андреем приезжали в ФКЦБ к Д. Васильеву и А. Сокину и пытались договориться по понятиям. Но из этого ничего, конечно, не вышло из-за различных представлений о «понятиях».

Практически сразу после моего прихода в Центральный банк, Андрей Козлов предложил подумать о совместной работе с Борисом Черкасским. Мне, как начальнику управления, требовалось часто выступать с лекциями, чего я очень не любил. С Борисом же мне до этого приходилось видеться на различных тусовках, на которых я изумлялся его умению «говорить». Мы были знакомы и общались, несмотря на то, что в то время компания «РИНАКО» — работодатель Бориса, была прямым конкурентом «Московских финансов». Так что я, не задумываясь, выразил свой

искренний восторг от перспективы поработать с Борисом и с тех пор думаю, что заслужил вечную благодарность депозитарного и банковского сообщества за свою личную причастность к появлению Бориса Черкасского в Банке России.

Моя работа в Центральном банке закончилась также спонтанно, как и началась. Устав от безрезультативности своей борьбы с концепциями на фоне развернутого грандиозного строительства рынка госбумаг (того, что через два года назовут «пирамидой ГКО») силами коллег из соседнего Департамента операций на открытом рынке, я попросил Андрея об отставке. Козлов меня не стал уговаривать. Было это в 1996 году.

### **НДЦ как воплощение смысла жизни (на определенном временном отрезке)**

Примерно полгода после ухода из Центрального банка, я пытался в деревне понять смысл жизни. В сентябре 1996 года, неожиданно мне позвонила Галина Стародубцева. Так как знаком я был с ней постольку поскольку, думаю, надумил ее обратиться ко мне Андрей Козлов. Галина мне звонила как директор создаваемой структуры — Национального депозитарного центра (НДЦ), которого на тот момент еще не было. Разговор тогда был общий, почти абстрактный. Видимо, его целью было выяснить мои планы на будущее. Их не было. Вскоре Галя пригласила меня в ПАРТАД на празднование ее дня рождения и во время медленного танца, сделала мне предложение..... поучаствовать в ее проекте.

Я дал согласие и пришел на Московскую Межбанковскую валютную биржу, где Галина была утверждена начальником управления депозитарного обслуживания. Сделали меня главным экономистом. К этому моменту в проекте уже был задействован Павел Фатеев, вместе с которым я работал еще в «Московских финансах». Мы располагались тогда в высотке на Красных воротах. Сейчас в это верится с трудом, но рождение будущего претендента на роль центрального депозитария сопровождалось многочисленными и болезненными осложнениями. Беременная «МаМВБа» долго не могла смириться с тем, что ее бывшее управление депозитарного обслуживания, оторвав от родной матери весомый кусок бизнеса, будет плыть по жизни, хоть и в одной эскадре, но на расстоянии и самостоятельно. Нетерпеливый отец-основатель НДЦ Банк России требовал от Галины Стародубцевой, исполнявшей в то время роль «повивальной бабки», решительных действий, вплоть до незамедлительного кесарева сечения, буквально на следующий день после зачатия. В то же время биржа, даже после получения положительных результатов тестов, продолжала надеяться на то, что, может быть, все как-нибудь само рассосется. Не рассосалось!

Клубок противоречий интересов учредителей НДЦ нашел тогда свое наглядное выражение в вопросе о программном обеспечении депозитария. Первый вариант новой дорогостоящей программы, разработанный по абстрактному техническому заданию Банка России и предъявленный

нам, будущим пользователям программы, за несколько месяцев до перевода на нее депозитарного обслуживания рынка ГКО, привел нас в состояние шока: работать ЭТО не могло в принципе. Но публично признаться в этом мы не могли, так как в этом случае беременная ММВБ однозначно отказалась бы рожать, ссылаясь на недопустимые для рынка госбумаг риски, что принципиально не устраивало соучредителя НДЦ Банк России. Тогда положение спасли героические совместные усилия технологов НДЦ (Павла Фатеева и Сергея Кобзева), практически заново спроектировавших необходимый минимум бизнес-процессов депозитария, операционистов управления депозитарных операций Андрея Шляппо, в ручном режиме исправлявших «шероховатости» софта, и сотрудников фирмы-разработчика новой программы (СМА small system), оперативно на ходу переделавших исходную программу. В результате НДЦ доказал свою состоятельность летом 1998 года во время фактического перехода на новую программу, осуществленному сразу вслед за дефолтом на рынке ГКО, в момент массовой реструктуризации обязательств перед более чем сотней тысяч инвесторов ГКО. О тех горячих днях работы НДЦ сейчас напоминают лишь архивные отчеты депонентам со временем выполнения депозитарных операции 3–4 часа утра.

Второй фронт борьбы НДЦ за место под депозитарным солнцем проходил на рынке корпоративных ценных бумаг. Как известно, НДЦ задумывался Банком России прежде всего как юридически самостоятельный расчетный депозитарий рынка государственных ценных бумаг, хотя, безусловно, лелеялась мечта и о распространении в будущем созданного Банком России механизма рынка госбумаг на весь российский фондовый рынок. В то время как шла изощренная позиционная борьба за перевод в НДЦ фактического депозитарного обслуживания ГКО, в недрах ММВБ, подальше от всевидящего ока Банка России, постепенно зрел проект запуска на ММВБ торгов корпоративными ценными бумагами как биржевой альтернативы уже функционирующего рынка РТС. Депозитарное обслуживание корпоративного рынка ценных бумаг ММВБ предполагалось осуществлять на базе модернизированного торгово-депозитарного программно-технического комплекса ММВБ, а до завершения его модернизации функции расчетного депозитария были переданы депозитарию ОНЭКСИМ Банка. Думаю, что для руководителей ММВБ, фондовой секции ММВБ и депозитария ОНЭКСИМ Банка новость о том, что только что учрежденный НДЦ, не имеющий в тот момент собственного персонала, материально-технической базы и технологии работы с корпоративными ценными бумагами, намерен незамедлительно принять у ОНЭКСИМ Банка эстафету депозитарного обслуживания фондовой секции ММВБ была расценена скорее как плохая, чем хорошая. Тем не менее, необходимые слова Галиной были сказаны, услышаны Андрей Андреевичем Козловым, и второй фронт был открыт. В то время как тяжелая артиллерия (Банк России) бомбила ФКЦБ, добиваясь нормативного запрета совмещения различных деятельностей (под этот запрет по

существованию подпадал только один ОНЭКСИМ Банк и ММВБ), пехота разворачивала очередную борьбу «остроконцовых» с «тупоконцовыми». На сей раз предметом дискуссии стала система тарифов расчетного депозитария. Пафосный посыл НДЦ в этой дискуссии состоял в недоумении от того, как расчетный депозитарий (ОНЭКСИМ банк) может строить систему своих тарифов на основе платы за хранение. Никакой платы за хранение — только плата за операции! Я до сих пор помню мудрый, но обреченный взгляд Михаила Алексеева, руководившего в то время депозитарным направлением ОНЭКСИМ Банка, призывавшего на многочисленных совещаниях «не губить рынок» и не отказываться от платы за хранение. Ту битву НДЦ с помощью вышедшего единственным за всю историю совместного постановления ЦБ и ФКЦБ выиграл, но через пару месяцев случился дефолт, заставивший за одну ночь превратить плату за хранение активов в основной источник доходов НДЦ. Кстати, до сих пор (10 лет спустя) НДЦ никак не может перейти к преимущественному получению доходов за счет платы за депозитарные операции.

Одновременно с рождением НДЦ в 1997 году возникла и идея его объединения с ДКК, но, как и десять лет спустя, практическая реализация этой технократически красивой идеи тогда была невозможна в силу конфликта амбиций собственников двух расчетных депозитариев. Потому личная дружба Галины Стародубцевой с тогдашним директором ДКК Михаилом Лелявским, несмотря на все прикладываемые с двух сторон усилия, ограничивалась лишь беззубыми декларациями о сотрудничестве и заявлениями о будущей унификации стандартов. Ярким материальным свидетельством навязанной собственниками десять лет тому назад конкуренции между НДЦ и ДКК служит созданный в конце 90-х депозитарный мост НДЦ-ДКК. Кстати, будущим исследователям развития депозитарной мысли в России необходимо знать, что технология депозитарного моста НДЦ-ДКК была в свое время подсмотрена Павлом Фатеевым во время его знакомства с механизмом операционного взаимодействия между Евроклир и Седелль (ныне Клирстрим). Депозитарный мост стал в свое время «ответом» молодого и амбициозного НДЦ (не имеющего в то время развитых операционных связей с реестрами) на настойчивые просьбы брокеров фондовой секции ММВБ ускорить переводы акций между рынками ММВБ и РТС путем работы НДЦ с акциями через междепозитарный счет в ДКК. Кто знает, не послала бы Галина Стародубцева в ознакомительную командировку в Евроклир Павла Игоревича в 1997 году, может быть, сегодня рынку не потребовалось бы решать проблему двух претендентов на роль центрального депозитария, так как де-факто вся депозитарная работа с реестрами была бы за это время сконцентрирована в ДКК.

К середине 1999 года игра была сделана — НДЦ состоялся как самостоятельная организация. Неизбежным следствием этого, как всегда, стало постепенное замещение борьбы с «внешними врагами» борьбой с врагами «внутренними». Я понял, что на этом поле не в состоянии получать



какое-либо удовольствие от продолжения деятельности и с чувством исполненного долга уволился из НДЦ.

Поработав недолго в Акционерном банке «НИКойл» и в ДКК, я был вновь приглашен в НДЦ его новым директором Михаилом Лауфером. На этот раз после бурного пятилетнего периода становления НДЦ представлял из себя уже вполне сформировавшуюся организацию, приступившую к наращиванию своей капитализации. Возвращаясь в НДЦ, я, к сожалению, продолжал по инерции смотреть на него как на активно развивающийся объект, требующий для своего выживания непрерывного освоения новых сфер финансовых услуг. Однако в действительности НДЦ к 2001 году достаточно заматерел в своей роли расчетного депозитария ММВБ и уже с опасением смотрел на любые попытки заставить его делать что-либо еще, кроме освоенных переводов по счетам депо. К тому же большинство депонентов НДЦ в тот момент вполне устраивала ситуация, при которой их расчетный депозитарий не отягощен лишними рисками, связанными с излишней «интеллектуальностью» осуществляемых операций. Видимо, этим и объясняется незавершенность затеянных тогда новаций по дополнению расчетных функций НДЦ деятельностью по управлению обеспечением сделок депонентов с участием хранящихся в НДЦ активов. Из всего комплекса задуманных новых услуг НДЦ в 2001–2002 удалось довести до стадии практического внедрения лишь процедуру переводов ценных бумаг в режиме поставка против платежа и разработать механизм поддержки заключения электронных договоров в рамках системы электронного документооборота НДЦ.

В 2003 году затеянная Банком России очередная смена команды в НДЦ под лозунгом «Даешь центральный депозитарий!» предоставила мне удобный шанс испытать свои силы в новом проекте — «Специализированный депозитарий Пенсионного фонда РФ» уже в статусе сотрудника Внешторгбанка. После приобретенного в НДЦ опыта построения бизнес-процессов депозитария новый проект привлекал, прежде всего, возможностью начать «с нуля» и сделать все «как надо» в комфортных условиях финансирования проекта Внешторгбанком. Впервые после «Московских финансов» вся команда разработчиков проекта была сконцентрирована в одной организации. Мы были избавлены от проблем настройки чужого софта, заработанного кем-то по техническому заданию людей, не сталкивающихся на практике с проектируемыми технологиями. За полгода напряженного труда коллективу, возглавляемому Александром Барцевским, удалось сделать, казалось, невозможное — разработать бизнес-процессы контрольной функции специализированного депозитария ПФР, написать соответствующий софт, организовать систему электронного документооборота с управляющими компаниями, сформировать дееспособный операционный коллектив. Как часто бывает с «энтузиастами», увлекшимися технологиями, мы в очередной раз пренебрегли своевременной защитой своих «прав интеллектуальной собственнос-

ти», рассчитывая на то, что «победителей — не судят»... и оказались за бортом проекта вскоре после его успешного запуска. И вот, я снова в НДЦ, но это уже тема другого рассказа.

### **Выводы (почти что завещание)**

Пытаясь подытожить свой почти двадцатилетней работы на рынке ценных бумаг, с удовлетворением констатирую, что российский фондовый рынок за эти годы уже сложился таким, какой он нужен нашей стране. Он абсолютно соответствует существующим потребностям в депозитарной инфраструктуре и в состоянии оперативно приспосабливаться к возникающим новым вызовам, поэтому не требует никаких революционных изменений. Даже центральный депозитарий де-факто уже складывается на базе НДЦ и ДКК, и если бы не «амбиции» лиц, желающих на этом погреть свои руки, Закон о центральном депозитарии мог бы уместиться на одной странице и сводиться к приданию официального статуса объединению НДЦ и ДКК. Думаю, что естественный процесс развития неминусом приведет к подобному объединению двух существующих расчетных депозитариев. По моему мнению, так как в обеих организациях работают профессионалы, а депозитарный бизнес сам по себе никогда не сможет стать источником сверхприбылей для его собственников, давно пора закапывать топор депозитарной войны, садиться вместе за стол переговоров и договариваться о рационализации расчетной инфраструктуры: с привлечением мнения профучастников определить, какие направления лучше развиты в ДКК, какие в НДЦ, выработать схему объединения бизнесов. Потомки за это скажут нам спасибо, или скажут спасибо не нам, или ничего не скажут.

