

## *Павел Анатольевич ИВАНОВ*



### **БЫСТРЫЙ ПОТОК СОБЫТИЙ**

Первое высшее образование я получил в Ленинградском высшем военно-морском училище им. А.С. Попова в 1991 году по специальности инженер-математик. Спустя месяц произошёл путч. Ещё через месяц, во избежание эксцессов, нам не рекомендовали носить военную форму вне части. Летом 1992 года я демобилизовался и почти год поработал по специальности (программистом-разработчиком) на Российской компьютерной бирже «ЛЭК Телеком».

Уже более года одно из предприятий корпорации «ЛЭК» — «ЛЭК Телеком» работает над развитием специализированной компьютерной сети, охватывающей на сегодня 13 региональных центров России и являющейся одной из крупнейших в стране. Практический опыт использования системы SPACARD, которая уже установлена в одном из филиалов петербургского Промстройбанка, а также в банках Томска, Мурманска, Ярославля, Краснодара и Кирова, также

**1995–1999 —**  
директор Департамента развития, вице-президент АООТ «Центральный московский депозитарий»;

**1999 —**  
генеральный директор ЗАО Специализированный регистратор «Энергорегистратор»;

**2000 —**  
генеральный директор ЗАО Специализированный регистратор «ПАНОРАМА»;

**2001–2003 —**  
член ФКЦБ России;

**2003–2005 —**  
начальник корпоративного управления Московское представительство компании «Милхаус Кэпитал Ю Кей Лимитед»;

**2005–2012 —**  
руководитель РО ФСФР России в СЗФО;

**2013 –**  
генеральный директор  
ОАО «НТИ Радиосвязь»;

**2013–2016 –**  
генеральный директор  
ПАО «НПО «Завод Волна»;

**2017–2019 –**  
генеральный директор  
АО «Биржа “Санкт-Петербург”»;

**2019 – наст. время –**  
генеральный директор  
АО Научно-производственное  
предприятие «Авиационная  
и морская электроника»

подтверждает реальность осуществления программы «Пластиковые деньги России».

Банки реализуют программу «Пластиковые деньги России» // Финансовые известия. 17.04.1993.

С осени 1993 года по стечению обстоятельств, я стал заниматься ваучерной приватизацией. Моё первое место работы на фондовом рынке было в недавно образованной (15 января 1993 года) Инвестиционной компании «Стена», имеющей брокерскую лицензию. Я стал генеральным директором её дочерней компании в Санкт-Петербурге. Компания занималась продажей бумаг чековых фондов. Кроме того, мы были региональным представительством по продаже акций «Токур-Золота» и концерна АФТ. Реестры этих компаний с 1994 года вёл Центральный московский депозитарий (ЦМД), а мы в Санкт-Петербурге организовывали депозитарное обслуживание акционеров, приобретавших у нас акции. Тогда я впервые столкнулся с учётом прав собственности на ценные бумаги.

Инвестиционная компания «Стена» объединяет Центральный московский депозитарий, самый крупный в России фондовый магазин и инвестиционный дом. Уставный капитал депозитария составляет 200 млн рублей, но в этом году будет расширен до 5 млрд рублей. За 1993 год «Стена» продала ценных бумаг больше, чем кто-либо ещё: 15 % акций «Альфа-Ка-

питала», 15 % акций «Московской недвижимости», 10 % «МММ-инвест», 70 % поступивших в продажу акций «Токур-Золота» и т. д. — до 20 наименований.

Швырков Георгий, Привалов Александр. Инвестиции — концерн АФТ // Коммерсантъ. 17.05.1994.

В январе 1995 года я переехал в Москву. Моё первое место работы в Москве — начальник отдела развития в АООТ «Центральный московский депозитарий».

Столичное правительство... решило срочно поддержать становление и развитие малого бизнеса в городе, став вместе с Московской ассоциацией предпринимателей инициатором создания Центрального московского депозитария.

Независимая газета. 16.09.1993.

1 марта 1994 года было зарегистрировано акционерное общество открытого типа «Центральный московский депозитарий», а 21 апреля Департамент финансов г. Москвы уже выдал ЦМД лицензию № 423 на право деятельности на рынке ценных бумаг.

К моменту моего прихода в компанию ЦМД уже привлёк к обслуживанию РАО «ЕЭС России» (до этого, как я упоминал, он вёл реестры «Токур-Золота» и АФТ). В декабре 1994 года был подписан договор на ведение реестра с АООТ «КамАЗ».

Бизнес рос, в этой ситуации Алексею Королёву (президенту и одному из собственников ЦМД) срочно были нужны люди, способные расширить клиентскую базу. Я и Игорь Бушин по приглашению Королёва пришли в ЦМД. Располагалось ЦМД в Орликовом переулке, в здании Минсельхоза, работало в компании 30–35 человек. Помещение было почти не приспособлено для работы, но атмосфера в компании была семейная, все сотрудники — трудоголики, работали с раннего утра до позднего вечера, причём насилия над нами не было, люди верили, что мы делаем что-то новое, полезное и интересное. Всем искренне хотелось создать лучшую среди регистраторов компанию, работающую практически идеально.

Менее чем через год, когда впервые появилась необходимость получить лицензию ФКЦБ России, мы уже имели на обслуживании необходимые десять реестров. В этот период мне пришлось чрезвычайно много ездить. Учитывая, что семья моя ещё жила в Питере, режим работы у меня получался следующий: в понедельник приехал

в Москву, вторник, среда, четверг провёл в командировках, пятницу отработал в Москве, вечером уехал в Санкт-Петербург.

Среди акционеров ЦМД была одна из ведущих финансовых компаний страны — Российский брокерский дом «С. А. & Co. Ltd», крупнейший дилер акций РАО «ЕЭС России», а также ряда других крупных компаний — «Юганскнефтегаза», «Коминнефти», «Пурнефтегаза» и «КамАЗа». Нам удалось установить контакты с этими обществами, в том числе при содействии Российского брокерского дома, впоследствии мы привлекли в ЦМД реестры этих крупнейших компаний.

События тогда развивались быстро. Уже в марте 1995 года мы работали с «Коми ТЭКом» и «Коминнефтью». А 26 апреля были среди компаний — регистраторов и депозитариев, подписавших декларацию, в которой объявили о создании новой общественной организации — Совета крупнейших регистраторов и депозитариев (СКРД), вместе с Газпромбанком, компанией «Иркол», банком «Российский кредит», Депозитарием РИНАКО и Промстройбанком (Санкт-Петербург).



*Команда ФКЦБ: Д. Глазунов, К. Зуев, П. Иванов, В. Миловидов, А. Шаронов, А. Захарова, С. Харламов, А. Тимофеев Т. Медведева. 2002 год*

Совет ставил задачи: унифицировать пакет документов, необходимых для внесения изменений в реестр акционеров, создать собственный страховой фонд для покрытия возможных убытков членов СКРД и разработать единую методику определения цен на услуги депозитариев и регистраторов. Это было важно при отсутствии необходимой законодательной базы для создаваемого рынка ценных бумаг.

Безусловно, одной из причин активности ЦМД в этом направлении были сложные отношения с Профессиональной ассоциацией регистраторов, трансферт-агентов и депозитариев (ПАРТАД), объединяющей уже 92 члена. Тогда мы практически не взаимодействовали — ни с ПАРТАД, ни с несколько позднее возникшей ФКЦБ. Считали себя лучшими: будучи уверенными в себе, ничего не боялись и были готовы к любым проверкам со стороны регулятора. А в комиссии упорно ждали, когда мы придём на поклон. Не считаться с нами она не могла, не случайно, если требовалось показать ситуацию с регистраторским бизнесом в России, именно к нам направляли зарубежные делегации, изучающие этот вопрос. В 1994–1995 годах ЦМД принимал таких гостей и проводил экскурсии ежемесячно.

Очевидно, что независимой позиции нам не простили, Алексею Королёву не предложили даже места в совете директоров ассоциации. СКРД просуществовал недолго, однако основную задачу выполнил — месяца через четыре ПАРТАД признал ЦМД и удовлетворил наши пожелания о месте и роли ЦМД в саморегулируемой организации. Это было справедливо — наш регистратор уже тогда был крупнейшим.

Однако мы не успокоились и в марте 1996 года совет директоров уже Профессиональной ассоциации участников фондового рынка (ПАУФОР, позднее НАУФОР) принял нашу компанию в свои члены. Это был первый и, наверное, последний случай в истории российского фондового рынка, когда компания-регистратор вошла в ряды ассоциации брокеров.

Следует отметить важное достижение того периода: Центральный московский депозитарий уже не был монорегистратором, т.е. он не олицетворялся с одним главным эмитентом. Как «Иркол» с Ростелекомом, Промрадтехбанк с ЮКОСом, а НИКОЙЛ с ЛУКОЙЛом.

Сильно способствовал разогреву рынка акций автозавода... перевод реестра акций АО в Москву, в Центральный московский депозитарий, где, по словам специалиста компании «Грант» Андрея Гальперина, регистрация сделок проходит быстро и удобно. Несколько недель назад акции автозавода были внесены в листинг электронной сети внебиржевой торговли акциями – «Российской торговой системы».

*Company profile (КамаЗ) // Коммерсантъ-Daily. 10.08.1995.*

Уставный капитал ПАО «ЕЭС России» – 69 994 973 тыс. рублей разделён на 139 989 946 акций номинальной стоимостью 500 рублей. На внеочередном собрании акционеров, состоявшемся в начале августа 1995 года, принято решение увеличить размер уставного капитала в 308 раз в связи с переоценкой основных фондов ПАО «ЕЭС России». Будет проведена дополнительная эмиссия акций прежнего номинала...

Государство сегодня владеет 60% акций, иностранные владельцы – 20%, российские юридические лица – 10%, российские физические лица – 4,8%. Среди акционеров более 200 тысяч физических и 150 юридических лиц.

*Агаян Г. Лидер «Голубых фишек» // Экономика и жизнь. 21.10.1995.*

### На острие атаки

Спустя годы я продолжаю удивляться профессионализму нашей команды и бизнес-чутью Алексея Королёва, которое он проявил в то время. Благодаря этим слагаемым, уже 1995 году ЦМД стал лидером отрасли и на долгое время образцом для подражания других регистраторов.

В конце 1995 года мы заказали аудит у аудитора «большой шестёрки», Price Waterhous. Причём, не только финансовый, но и аудит регистраторской деятельности. Не знаю даже, делал ли кто-то его ещё в те годы. Проверялось, насколько мы сами соблюдаем прописанные нами же и законодательными документами процедуры. Насколько программный продукт (созданный нашими специалистами) обеспечивает защиту и сохранность информации, возможны ли её искажения в процессе обработки.

Вышеупомянутые «экскурсии» в ЦМД не проходили бесполезно для нас. Мы активно общались с представителями западных ка-

стоидальных банков и, как губка, впитывали от них всё, что могло улучшить работу регистратора. Общение с кастодианами нам помогло. В частности, когда мы организовывали работу в новом помещении на улице Ольховской. В него мы переехали в середине 1995 года. Мы, технари по профессии, отнеслись к оборудованию офиса со всей серьёзностью: в нём сразу создавались зоны доступа, серверная комната с резервными серверами, более того, на расстоянии порядка 500 метров от основной серверной находилась резервная, способная в любой момент подхватить работу. Огромное внимание было уделено системе пожаротушения, тщательно продумана система безопасности. Кроме того, в помещении ЦМД были установлены системы бесперебойного питания, обеспечивающие как минимум 8 часов работы офиса, плюс дизель-генератор, способный на условно бесконечное время заменить систему внешнего электропитания. Операционному залу, в котором осуществлялся приём посетителей, могли позавидовать многие банки, а тем более регистраторы. Более того, — и это в 1995 большая редкость — было проведено оптоволокно. То есть в 1995–1996 годах мы создали то, что, подозреваю, некоторые регистраторы, несмотря на закрепление большинства этих норм в лицензионных требованиях, к сожалению, не имеют до сих пор!

В июне 1995 года мы провели презентацию своих достижений перед заинтересованными западными банками. В ней участвовали: Citibank, Chase Manhattan Bank, Bank of New York, Credit Suisse First Boston, Salomon Brothers, JP Morgan, ING Bank, Templeton Strategic Emerging Markets Fund, Brunswick. На Западе не представляли, насколько быстро развивался российский рынок, не знали, что на нём внедрялись новейшие финансовые и фондовые технологии. Мы были готовы к нормальной работе с крупнейшими инвесторами и эмитентами по западным стандартам.

Одна из проблем 1990-х годов — это правила работы регистраторов и формы документов. Как только количество операций перевалило за сотню, мы поняли, что пора уделять больше внимания созданию типовых документов. Много времени в 1995 году было потрачено на создание форм документов и правил ведения реестра (ещё до того, как правила стали обязательным элементом регистраторской деятельности и ФКЦБ России утвердила первые, временные правила). Не одна бессонная ночь была проведена за их обсуждением. И здесь мы снова доказали, что мы лучшие. Более 70% регистраторов в 1996–

1999 годах использовали в своей работе формы документов ЦМД, в том числе оставляя из уважения копирайт ЦМД.

Весной 1995 года мы начали переговоры с Bank of New York о программе выпуска ADR для ряда российских компаний.

По итогам 1995 года АООТ ЦМД занял первое место в первом рейтинге реестродержателей России, проведённом компанией «АК&М». Мы не отдавали первенство все 1990-е годы. Даже когда начиная с 14-го рейтинга (1998 год) он стал совместным для регистраторов и депозитариев. На второе место тогда вышла Депозитарно-клиринговая компания.

На 1 октября 1995 года оплаченный уставный капитал компании составлял уже 1 млрд (неденоминированных) рублей.

### Региональная экспансия

Приступая в начале 1995 года к работе по привлечению эмитентов, я составил список из более чем ста акционерных обществ, представляющих энергетику, металлургию, связь, авто и авиапром, ТЭК. В список преимущественно вошли предприятия, акции которых или торговались на РТС, или занимали первые строчки в рейтингах в своих отраслях, часть из них только готовилась к приватизации. Мы проанализировали, кто из заинтересовавших нас эмитентов не обслуживается у независимых регистраторов. Далее началась упорная работа: письма, звонки, поездки, презентации, участие в конкурсах и тендерах. Конечно, не все задуманное получалось. Некоторые эмитенты, например, как это было с «Московским НПЗ» и «Манежной площадью», принимали решение быстро, и буквально в течение двух-трёх месяцев мы выходили на подписание договора. По отдельным эмитентам сроки, наоборот, исчислялись двумя-тремя годами, например, «АвтоВАЗ» заключил договор на ведение реестра только после более двух лет переговоров и создания в Тольятти филиала. Очень схожая ситуация по срокам и условиям была и при подписании договора с «Нижновэнерго». Первый разговор с эмитентом был начат весной 1995-го, а договор подписали, если не ошибаюсь, осенью 1998-го. Ряд эмитентов, как я уже говорил, мы «вели» ещё по этапу приватизации, например, в ситуации с «Транснефтью». Ещё за год до её приватизации мы участвовали в работе по формированию перечня будущих акционеров. Безусловно, получалось не всё. В частности, несмотря на то, что, во-первых, мы приняли на обслуживание ряд



предприятий «Роснефти» («Пурнефтегаз», «Ставропольнефтегаз», «Краснодарнефтегаз»), во-вторых, победили в тендере по выбору регистратора и, в-третьих, приняли на себя удар, препятствуя проведению операций, когда акции основного нефтедобывающего предприятия «Пурнефтегаз», принадлежащие «Роснефти», были реализованы третьим лицам, мы так и не смогли заключить договор на ведение реестра самой «Роснефти».

Накануне приватизации нефтяной компании «Роснефть» развернулась борьба за ведение её реестра, а по сути — за доступ к важнейшей информации об акционерах. Суть конфликта такова. Независимый регистратор был выбран «Роснефтью» по результатам тендера ещё в феврале этого года и утверждён правлением компании в апреле. Предполагалось, что договор с Центральным московским депозитарием (ЦМД) будет подписан до 1 мая, а к июню ЦМД должен был приступить к ведению реестров дочерних обществ «Роснефти». Два из них — «Роснефть-Пурнефтегаз» и «Роснефть-Ставропольнефтегаз» — уже передали свои реестры в ЦМД. Однако возглавивший компанию в апреле Юрий Беспалов договор с ЦМД так и не подписал, передав ведение реестра акционеров «Роснефти» в руки совсем другого регистратора — «Фондовой регистрационной компании» (ФРК), образованной на основе «Р. К. Сибнефть» (созданной ранее специально для ведения реестров НК «Сибнефть»).

Вопрос о выборе регистратора «Роснефти» имеет принципиальное значение. Ведь по плану приватизации компании коммерческому конкурсу по продаже 33 % акций должен предшествовать спецденежный аукцион. Учитывая большой интерес к «Роснефти», можно ожидать, что на денежном аукционе 63 % акций будут распылены среди инвесторов. В подобной ситуации Остапу Бендеру пришлось нанимать беспризорников, чтобы проследить судьбу каждого стула. В данном же случае вся информация о владельцах акций сосредоточена в реестре. Получив к нему доступ, заинтересованное лицо легко может купить контрольный пакет компании, даже не дожидаясь инвестконкурса. Ну а если регистратором станет ФРК, то и заинтересованное лицо угадать нетрудно, учитывая давний интерес к «Роснефти» хозяев НК «Сибнефть».

Ногина Анна. Акции нет, а с регистратором уже проблема // Эксперт. 20.10.1997.

В основном переговоры вели с начальниками отделов ценных бумаг и заместителями директоров АО по экономике, объясняя, что, переведя реестр в ЦМД, они обеспечат повышение ликвидности своих ценных бумаг и повышение капитализации, а кроме того, снимут с себя головную боль по организации выплаты дивидендов и проведения общих собраний. Безусловно, массу усилий прилагали и для того, чтобы убедить действующего регистратора влиться в нашу компанию, объясняя, что у него появится возможность обслуживать своего эмитента на новом техническом и организационном уровне. Регистраторов в то время ещё было несколько сотен, при этом, даже при наличии договора с регистратором, в действительности реестры в некоторых случаях вели сотрудники отделов ценных бумаг эмитента. Надо было объяснить им, что они не потеряют свой статус и доход. Кстати, именно такой компромисс с прежним регистратором был достигнут на «КамАЗе». Частные лица (акционеры — работники



*Команда ФМФР. Стоят: Н. Серикова, Е. Курицына, Н.Н., С. Харламов, П. Иванов. Сидит М. Мурашов. 2005 год*

завода) после переноса реестра в ЦМД остались на обслуживании у регионального номинального держателя в Набережных Челнах, а юридические лица и профессиональные участники фондового рынка стали обслуживаться у нас в Москве. Руководство завода понимало, что, организуя перерегистрацию акций в Москве, они повысят их ликвидность.

С «Коми ТЭЖ» нам откровенно повезло: когда мы появились, их руководство как раз разрабатывало планы перехода на единую акцию и выпуск ADR. Альтернативой ЦМД было создание собственного регистратора, что они справедливо посчитали слишком трудоёмким и рискованным.

Вообще, к 1996 году эмитенты, представляющие наиболее ликвидные отрасли промышленности (в первую очередь, нефтедобывающую, газодобывающую и другие сырьевые и энергетические), уже стали предпочитать за регистраторскими услугами обращаться в Москву, несмотря на то, что рядом с ними находились региональные структуры, выполняющие регистраторские функции. Эмитенты не хотели создавать дополнительные трудности в общении с инвесторами. Понимая, что связующее звено с ним — реестродержатель, часто бывает самым слабым в этой цепочке. Многие ещё помнят, сколько сложностей возникало при перерегистрации прав собственности на акции у удалённых регистраторов и как нелегко было решать там возникающие спорные вопросы.

Так что наша региональная сеть росла быстро. В конце декабря 1995 года мы завершили переговоры с нефтяной компанией «Тэбукнефть» и подписали с ней договор на ведение реестра акционеров, а в январе следующего года начались работы по передаче реестра. Следом мы приняли реестр уже упоминавшегося АО «Транснефть». В июле нашим клиентом стало ОАО «Манежная площадь» (с уставным капиталом 100 млн долларов). В августе ЦМД стал новым держателем реестра акционеров АО «Уралсвязьинформ». В этом случае замена прежнего реестродержателя — «Почтобанка» — понадобилась в связи с внесением изменений в законодательство. Эмитент был учредителем банка (держателя его реестра акционеров) и владел 35% его уставного капитала, а по новому законодательству эта доля не должна была превышать 20%. Эмитент спешил, так как ранее получил принципиальное согласие о сотрудничестве с Bank of New York по выпуску американских депозитарных расписок. Тем не менее выбор был сделан после тщательного отбора и проведения

тендера, в котором участвовали более 10 регистраторов. Когда в ноябре мы открыли реестр «Уралсвязьинформа» для проведения операций, в нём насчитывалось более 6 тыс. лицевых счетов. Привлекали мы и другие акционерные общества, планирующие выпуск американских депозитарных расписок.

Перевод реестра акционеров АО «Тюменьтелеком» в ЦМД осуществляется в соответствии с рекомендациями Министерства связи РФ и ФКЦБ, которые считают, что ведение реестра акционеров надёжным реестродержателем способствует повышению рыночной стоимости и ликвидности ценных бумаг.

Новости эмитентов // Деловой Экспресс. 17.12.1996.

Таким образом, к концу 1997 года мы добрали к своему списку не мало открытых акционерных обществ: группу дочерних предприятий компании «Роснефть» («Роснефть-Краснодарнефтегаз», «Роснефть-Пурнефтегаз», «Роснефть-Ставропольнефтегаз»); ряд крупных предприятий топливно-энергетического комплекса — только региональным структур РАО ЕЭС России у нас было около 30: «Самараэнерго», «Саратовэнерго», «Магаданэнерго», «Пермэнерго», «Волжская ГЭС им. В. И. Ленина» (г. Жигулёвск), «Печорская ГРЭС». Были представлены и предприятия других отраслей, например, «Уральский автомобильный завод» (г. Миасс, Челябинская обл.), «Щекиноазот», «Аммофос», «Самарская подшипниковая корпорация “Шар”», «Московский нефтеперерабатывающий завод». Всего ЦМД вёл в тот момент более сотни реестров!

1997 год ознаменовался у нас первым договором на обслуживание выпуска краткосрочных региональных облигаций. В мае появились купонные республиканские краткосрочные облигации Республики Татарстан. Эмитентом выступило Министерство финансов РТ. Расчёты по этим ценным бумагам проводились Национальным депозитарным центром (им мы открыли счёт номинального держания), а по денежным средствам — Расчётной палатой ММВБ.

В июле облигационный заём выпустила администрация Московской области. ЦМД был выбран в качестве регистратора. До кризиса 1998 года мы ещё успели взять на обслуживание реестры облигаций, выпущенных администрациями Курской, Белгородской и Ярославской областей, администрациями Сыктывкара и Ухты, ОАО «Сама-

раэнерго», ОАО «Тюменьтелеком» и ОАО «Уралсвязьинформ». Так что их общее число достигло десяти.

Тесные взаимоотношения у нас сложились в Республике Коми. Мы вели реестры владельцев именных ценных бумаг пяти крупнейших акционерных обществ, работающих на территории Республики, а также облигации двух городов — Ухты и Сыктывкара.

Свидетельства об аккредитации при республиканской комиссии по ценным бумагам при главе РК выданы четырём профессиональным участникам рынка ценных бумаг: Центральному московскому депозитарию, ООО «Дилер», ЗАО «Северная инвестиционная компания» и корпорации «ИФК». Аккредитация – свидетельство доверия и своеобразный «знак качества»: в течение года проводилась тщательная проверка всех претендентов, показавшая, что все они действуют в рамках законодательства.

*Муравьёва О. Компании, которые дружат с законом // Красное знамя (Сыктывкар). 24.06.1997.*

Мы целенаправленно работали по созданию региональной сети — за время моей работы было создано 25 региональных филиалов. На базе 30–35 приобретенных в 1996–1998 годах регистраторов. Все они, а также трансфер-агенты компании по электронным каналам были связаны с головным офисом в Москве.

Начинали мы с ближайших к Москве областей. Так, в ноябре 1996 года на базе ранее самостоятельных регистраторов мы открыли первые филиалы: в Твери, Рязани и Туле.

За ними последовали Магаданский, Пермский, Сыктывкарский, Самарский, Южно-Сахалинский, в ноябре 1997 года — Северо-западный региональный филиал в Санкт-Петербурге и другие.

Это давалось нелегко. В 1998 году, например, я налетал и наездил расстояние, равное четырём кругосветным путешествиям. Не меньшие дистанции накатали и налетали руководители департамента развития Андриан Агафонов и Сергей Харламов.

Следует сказать, что мы не создавали ситуаций псевдопередачи реестра от эмитента и не предоставляли «крыш» региональным регистраторам, создавая видимость их работы под нашей лицензией. У нас не было реестров и филиалов, которые бы мы не контролировали. Где бы ни находился эмитент, если мы подписывали договор на ведение реестра, реестр перемещался в Москву. Перерегистрация

прав при этом могла производиться как в главном офисе, так и в любом региональном филиале.

Кстати, именно с региональных отделений началось у меня знакомство с ФКЦБ. Все итоги экспансии надо было фиксировать «на земле» — любое приобретение регионального регистратора, перевод крупного эмитента или создание филиала. У нас не было задачи, что-то с ними «решать», просто у нас была политика максимальной прозрачности наших действий, в том числе и для региональных регуляторов.

### Технологические новации

Весной 1996 года мы в первых рядах подали документы на получение лицензии ФКЦБ на право осуществления регистраторской деятельности. В России тогда функционировало около 500 регистраторов. В основополагающем документе значилось, что основанием для получения лицензии служит соблюдение требований Положения о регистраторах, утверждённого Федеральной комиссией по ценным бумагам, определяющего стандарты ведения реестра акционеров.

К этому моменту мы уже внедряли систему удалённого доступа — программно-технический комплекс, разработанный нашими специалистами для оперативной работы с клиентами (в режиме online). Система обеспечивала доступ в течение операционного дня с удалённого терминала к реестрам, находящимся на обслуживании в ЦМД, позволяя выполнять комплекс операций по регистрации перехода прав собственности на ценные бумаги.

Причём, возможности системы уже тогда выходили далеко за рамки первоначальной задачи — обеспечения удалённой и ускоренной перерегистрации акций. Это был первый шаг к созданию полнофункциональной расчётной системы, включающей перерегистрацию прав собственности и клиринг по операциям, а также давал новые возможности для back-office (расчётного отдела) брокерских фирм или инвестиционных компаний в оперативной перерегистрации акций по электронным каналам связи.

Центральный московский депозитарий подписал договора с регистраторами «Ростелекома» («Иркол») и МГТС («Реестр-Связь») о проведении операций в реестрах этих эмитентов посредством системы удалённого

доступа, разработанной специалистами ЦМД. В ближайшее время ЦМД намерен ещё больше расширить список ценных бумаг, перерегистрируемых посредством этой системы. Первые операции в системе удалённого доступа были проведены полгода назад. За этот период в системе прошло более 3000 операций по перерегистрации ценных бумаг различных эмитентов на общую сумму около 650 млн долларов. На сегодняшний день система обслуживает свыше 60 крупнейших профессиональных участников фондового рынка. Участник системы может проводить операции в реестре по своим лицевым счетам и счетам своих клиентов.

Деловой Экспресс. 27.08.1996.

Здесь хотелось бы сделать небольшое отступление в части постоянного совершенствования технологий работы в ЦМД. Любой регистратор хранит огромное количество документов, которые можно разделить на несколько основных типов. Это, безусловно, уставные документы клиентов: свидетельства, уставы, лицензии, доверенности и другие бумаги. Документы каждого клиента сброшюрованы в отдельную папку. В ней до сотни страниц, напечатанных с двух сторон, листы прошиты и заверены нотариусом. Ежедневно наши сотрудники обрабатывали в среднем около 2 тыс. различных документов. Учитывая, что один и тот же документ может понадобиться одновременно разным сотрудникам, на первом этапе периодически возникала суeta с их поиском. На это, как выяснилось, уходило до получаса. Да и работать несколько администраторов одновременно с одним документом всё равно не могли. К тому же после переезда в новое помещение компания располагалась на нескольких этажах и в поисках того или иного документа приходилось много перемещаться. Всё это создавало очереди из нетерпеливо ожидающих клиентов.

После технологической новации все документы стали сканироваться, их изображения помещались в единую библиотеку, а бумажные первоисточники перестали занимать место в рабочем офисе, так как надёжно хранились в специально оборудованном хранилище.

Не могу не отметить, что вместе с развитием рынка на нём появлялись и первые мошенники. И здесь, так как у нас на обслуживании находились много капитализированных и ликвидных эмитентов, мы оказались на острие атаки со стороны мошенников. Подделанные подписи, сфальсифицированные доверенности и фальшивые паспор-

та выявлялись у нас каждую неделю. В качестве защитной реакции ЦМД первый в стране создал базу по нотариусам практически всей России, собрав образцы их печатей и подписей. На регулярной основе у нас работал криминалист-почерковед. Уже к середине 1996 года по просьбе Юрия Сизова (в то время руководителя МРО ФКЦБ) для совершенствования борьбы с мошенничеством мы подготовили документ под названием «Сто один способ украсть акции», в котором обобщили имевшие место случаи мошенничества и возможные способы борьбы с ними.

В июне 1996 года вышло Постановление Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку № 7 (дополняющее текст другого постановления ФКЦБ от 30 августа 1995 года), касающееся регулирования деятельности компаний-регистраторов. Наиболее существенным нововведением постановления стал пункт о необходимости для компании, получающей лицензию на регистраторскую деятельность, иметь не менее 100 тыс. лицевых счетов. ФКЦБ сознательно подталкивало регистраторов к объединению. Задача оказалась трудной и даже невыполнимой для многих наших коллег. У нас же их было 1 309 800 счетов (с общей стоимостью акций 4,5 млрд долларов).

Тогда же, в июне, ЦМД подписал соглашения о гарантии подписи с инвестиционной компанией «Тройка-Диалог». В соответствии с ним «Тройка» получала право на выдачу гарантии подписи физических лиц на передаточных распоряжениях, предоставляемых нам для внесения записей в реестр акционеров. После этого частным инвесторам, желающим продать или купить акции, например, РАО «ЕЭС России» через эту инвестиционную компанию, не нужно было посещать ЦМД для регистрации сделки — «Тройка-Диалог» делала это самостоятельно. Программа была разработана консультантом ФКЦБ при Правительстве РФ фирмой Arthur Andersen (одним из руководителей этого проекта был Александр Агеев), чтобы предотвратить мошенничество на рынке ценных бумаг.

В дальнейшем мы эту систему совершенствовали и в начале января 1998 года предложили клиентам свою программу гарантии подписи. Тогда мы задействовали около 50 гарантов-брокеров. И это при том, что наши требования к гарантам были намного жёстче требований ПАРТАД. Зато у ЦМД действовала уже упомянутая система удалённого доступа, что позволяло гарантам перерегистрировать права на ценные бумаги и получать выписки по счёту, не выходя из своего офиса.



О клиентах мы заботились. Для них был выделен отдельный зал, где профучастники могли без дополнительной платы в режиме реального времени провести перерегистрацию акций и уйти с выпиской. Кроме того, для их удобства раз в неделю курьер развозил желающим брокерам выписки с остатками по счетам. Приходилось всё время придумывать новые «подарки» клиентам — их требования постоянно росли. Да и конкуренция между регистраторами и депозитариями становилась всё жёстче, в то время, в частности, активно начала свою работу ДКК — Депозитарно-клиринговая компания.

Два полиса страховой компании «Ингосстрах» — по страхованию имущества и гражданской ответственности — получил недавно Центральный московский депозитарий. В рамках страхового договора застрахованным считается всё имущество ЦМД, включая мощное электронное оборудование стоимостью 800 тыс. долларов, а также инженерные сооружения и коммуникации. Застрахована также ответственность ЦМД за нанесение ущерба третьим лицам в размере 1 млн долларов по каждому страховому случаю.

Соб. инф. Коммерсантъ-Daily. 24.08.1996.

В ноябре 1997 года был заключён новый договор страхования на сумму 10 млн долларов и перестрахован Lloyd's of London и London Insurance and Reinsurance Market Association.

С 1 сентября 1997 года будет увеличена стоимость услуг по ряду обслуживаемых реестров. Повышение тарифов за перерегистрацию прав собственности на именные ценные бумаги ряда предприятий обусловлено в первую очередь, внедрением комплекса мер по защите прав акционеров — таких, как страхование рисков зарегистрированных лиц от незаконного списания акций, участие компании-регистратора в программах по созданию страховых фондов. При этом, как заявил представитель ЦМД, вознаграждение регистратора останется на уровне 0,1 % от курсовой стоимости акций с каждой стороны по сделке.

Услуги Центрального московского депозитария подорожают // Деловой мир. 30.07.1997.

В августе 1997 года агентство «АК&М» выпустило рейтинг компаний регистраторов (по удобству перерегистрации прав собственности на акции).

ЦМД был на первом месте. За нами следовали РК «НИКойл», «Регистр-Сервис», «Национальная регистрационная компания», «РТК-Регистратор» (филиал «Регистратор-связь»), «Иркол».

### Паевые инвестиционные фонды

В 1996 году появился новый инструмент коллективных инвестиций — Паевые инвестиционные фонды, попросту ПИФы. Их рождение стало возможно после выхода в 26 июля 1995 года Указа Президента РФ № 765 «О дополнительных мерах по повышению эффективности инвестиционной политики Российской Федерации». Однако на практике указ был реализован только через полтора года. Всё это время готовились законодательные акты по их деятельности. Только ФКЦБ приняла более 20 документов, регламентирующих буквально каждый шаг работы ПИФов. В то время ещё были свежи раны, нанесённые МММ и различными Нефть-Газ-Золото-Инвест и нельзя было создать механизм для новых финансовых пирамид. И паевые инвестиционные фонды действительно стали, возможно, наиболее «прозрачным» механизмом для инвестиций на российском рынке.

Поэтому и мы, берясь за их обслуживание, решили сразу внедрить передовые технологии. «ЦМД-софт» (дочерняя структура ЦМД) разработала систему обслуживания паевых инвестиционных фондов FoVer. 13 ноября 1997 года ЦМД получило необходимую лицензию Федерального агентства правительственной связи и информации при Правительстве Российской Федерации. Лицензия дала нам право на эксплуатацию и установку сертифицированных ФАПСИ шифровальных средств, предназначенных для криптографической защиты информации в рамках системы обслуживания ПИФов.

Мы ввели бывшие в то время экзотикой электронные подписи и процедуру сканирования паспортов, электронное взаимодействие между управляющей компанией, регистратором и спецдепозитарием.

В декабре мы уже взяли на обслуживание первый ПИФ — это был Паевой инвестиционный фонд краткосрочных рублёвых инвестиций банка Credit Suisse (Москва). Он стал третьим российским фондом, зарегистрировавшим правила и предложившим свои паи населению. Ещё два ПИФа Credit Suisse были открыты весной следующего года.

В апреле 1997 года нас выбрала в качестве регистратора для своего фонда «Илья Муромец» управляющая компания «Тройка-Диа-

лог». Нашими партнёрами по обслуживанию стали «Первый специализированный депозитарий» и аудитор Coopers and Lybrand. Таким образом весной в России работали лишь восемь ПИФов — два фонда семейства «Паллады», «Пионер Первый», три фонда семейства Credit Suisse, «Илья Муромец» и «Краткосрочные взаимные инвестиции» под управлением ЗАО «Монтес Аури». Половина из них учитывала права собственности на свои паи у нас! В июле «Тройка-Диалог» открыла второй свой фонд «Добрыня Никитич» — наше содружество продолжило.

В том же 1997-м мы стали работать и с интервальным ПИФом «Нефтяной фонд промышленной реконструкции и развития» под управлением ЗАО «Управляющая компания Менеджмент-Центр» и Открытым ПИФом «Темплтон-Капитал» под управлением ЗАО «Темплтон».

### **Выяснение отношений**

Центральный московский депозитарий становился безусловным лидером в отрасли по всем показателям. Его собственный капитал по состоянию на август 1998 года был 38 млн рублей. Количество обслуживаемых лицевых счетов собственников в августе 1998 года превысило 1,5 млн при суммарной стоимости ценных бумаг в условиях кризиса свыше 5 млрд долларов. Ежедневно в среднем проводилось порядка 3000 операций по счетам владельцев ценных бумаг.

Постепенно сфера моей ответственности росла. За привлечением клиентов (Департамент развития) и созданием филиальной сети (Департамент регионального развития) ко мне перешёл блок текущей работы с эмитентами (Департамент по работе с эмитентами), за ним операционная работа (Департамент по работе с акционерами) и программно-техническое направление в части обеспечения работы регистратора. Кроме того, безусловно, в моем подчинении находились все филиалы и дочерние регистраторы — МФЦ и «Энергорегистратор», в котором я по совместительству был генеральным директором.

До начала 1999 года политикой я не занимался совсем, не взаимодействовал с регулирующими органами и профильными общественными организациями. Соответственно, и нормотворчество не было в сфере моих интересов.

Тем временем в 1998 году в ЦМД ещё раз переоценили возросшую роль ПАРТАД, ставшей, к сожалению, в том числе и инструмен-

том конкурентной борьбы. Ассоциация готовила свои рейтинги, без её рекомендации ФКЦБ не выдавала профессиональную лицензию, возникла практика «заказных» проверок, проводимых сотрудниками ПАРТАД. А значит, она могла вносить элементы не добросовестной конкуренции на рынке. Руководством ЦМД было принято решение, что с ассоциацией надо работать более тесно для предотвращения возможных негативных действий в отношении компаний, входивших в нашу группу. В совет директоров ПАРТАД от группы ЦМД были делегированы два кандидата Королёв и я. Я представлял «Энергорегистратора», где, как уже упоминал, был генеральным директором. После многолетних общений с региональными коллегами, нам не сложно было получить нужное количество голосов при голосовании. Большое количество региональных членов ПАРТАД просто передали мне доверенности на голосования. Так началось моё знакомство с «большой политикой» в регистрационном бизнесе.

В 1998 году рынок столкнулся с агрессивными действиями нашего коллеги — регистрационной компании «Панорама». В это время расклад сил на регистраторском рынке уже сформировался. ЦМД, «Иркол», Никойл, «Реестр» находились в первых строчках таблицы о рангах, на уровне руководителей было выстроено корректное общение. Конкурентная борьба была корректной и уважительной. Да и вообще, если вспомнить время перед дефолтом, то казалось, что развитой капитализм мы уже построили и дальше всё будет только лучше. И тут вдруг появился молодой нахальный регистратор, копирующий всё лучшее у конкурентов, перебегающий дорогу, использующий в своей работе не всегда корректные методы и, безусловно, раздражающий всё сообщество. К тому времени они уже многим успели насолить, но никто не хотел связываться с ними.

Однако, как я уже говорил, в то время мы вели реестры порядка 30 (из 78) региональных энергетических компаний, а также и реестр РАО «ЕЭС России» несмотря на достаточно большую клиентскую базу — основу благосостояния ЦМД. Вначале, до передачи его в ЦМД, его вёл соответствующий департамент самого РАО. Менее чем через год после приёма его на обслуживание в ЦМД поднимался вопрос о передаче его в один из дочерних банков РАО «ЕЭС России». В 1996 году вдруг появился на свет ЗАО «Специализированный регистратор “Энергорегистратор”», учреждённый близкими к этому департаменту людьми. В него стали собирать региональные компании («Челябэнерго», «Волгоградэнерго», «Колэнерго»). Несколько

раз поднимался вопрос о передаче туда реестра РАО. В самом начале 1997 года был создан ЗАО «Регистратор РАО», собравший под свои знамёна десяток эмитентов, в том числе «Астраханьэнерго», «Дальэнерго», «Севкавказэнерго», «Тулаэнерго», «Тверьэнерго», и тоже претендовавший на реестр материнской компании. Только когда в 1998 году ЦМД купил «Энергорегистратор» и сделал его своей дочерней компанией, а в ноябре 1998 года — выкупил долю (РАО «ЕЭС России» и её дочерних компаний) в 30% в «Регистраторе РАО», напряжение, казалось, уменьшилось. Но проблема состояла в том, что другую долю в «Регистраторе РАО» выкупила «Панорама». Более того, они, как сказали бы сейчас, провели рейдерский захват регистратора! Воспользовавшись тем, что у них был пакет, близкий к контрольному, «Панорама» сделала без нашего участия дополнительную эмиссию акций и превратила нашу долю в 0,3% — то есть в ноль.

Столкнулись мы и с постоянным «грехом» «Панорамы» — нежеланием передавать реестры другим регистраторам. Вначале они затягивали передачу реестра, объясняя это тем, что якобы не получали извещений о расторжении договора. Когда получали, то доказывали, что извещение о передаче реестра подписано не теми лицами. Потом, когда казалось, что их всё удовлетворяло, оказывалось, что накопилось некая сумма задолженности за услуги ведения реестра, которая препятствует передаче реестра. После того как эмитентом оплачивался долг, «Панорама» сообщала, что прошёл срок передачи реестра и необходимо начинать процесс приёмо-передачи реестра сначала. Так, мы в 1998 году, например, потратили много времени и нервов, переводя к себе реестры «Тулаэнерго» и «Тверьэнерго» от «Панорамы». Наконец, терпение наше лопнуло, и мы подали жалобу в ПАРТАД. В результате проверки они были исключены из сообщества. Но в этот момент начался конфликт ассоциации с ФКЦБ. «Панорама» пожаловалась в комиссию, заявив, что её наказали, чтобы вывести из конкурентной борьбы (в чём, безусловно, была доля правды) Конечно же, кроме прямых нарушений закона со стороны коллег, которые можно было найти у многих регистраторов того времени, жёсткость позиции ПАРТАД была мотивирована демпингом, излишней конкурентной агрессивностью и злоупотреблением правом со стороны коллег из «Панорамы».

В концовке разрешения конфликта я не участвовал, так как в середине 1999 года ушёл из Центрального московского депозитария.

К тому моменту у меня сильно обострились противоречия с Королёвым. Официальная версия того периода — мы по разному видим стратегию развития компании. Надо сказать, что ЦМД 1995 года и ЦМД 1999 года — это две разных компании. Уже в 1997 году он стал группой компаний. Был создан настоящий депозитарий, получивший название ООО «Центральный московский депозитарий». ОАО ЦМД приобрёл инновационный банк «Технополис» (ЦМД обладала в нём 100% пакетом), появилась софтверная компания — «ЦМД-soft». В нём работало примерно 30 программистов, которые вели заказные разработки. В холдинге, которым руководил Королёв (и отвечал за политику компании), работало более 500 человек. Но юридически он был президентом «ЦМД-регистратор», где я был вице-президентом и отвечал за бизнес. Безусловно, «ЦМД-регистратор» был ядром группы и основной точкой прибыли, а после дефолта — единственной.

На самом деле у нас с Королёвым было разное понимание принципов управления. Я считал эффективным командное руководство и делегирование широких полномочий коллегам. Алексей же старался «сравливать» топ-менеджеров, создавал системы сдержек и противовесов, любил принимать неожиданные «эффектные» решения. Поэтому, ещё когда в 1995 году у меня появился первый подчинённый, я сразу договорился с Королёвым, что я самостоятельно строю кадровую работу в моём блоке ответственности.

К середине 1999 года регистратор успешно преодолел последствия кризиса 1998 года. В рублёвом эквиваленте реализация услуг компании в 1999 году в четыре раза превысила докризисный уровень. В то же время в других направлениях всё было не столь радужно: банк разорился, депозитарий не смог занять существенное место в отрасли, хотя были возможности и шанс стать расчётным депозитарием при одной из торговых площадок, «ЦМД-soft» не смог выполнить поставленную задачу и запустить в производство «коробочную» версию регистрационной программы. Так что регистраторский бизнес давал 90% доходов холдинга. И в этой ситуации некоторые топ-менеджеры, у которых, похоже, было слишком много свободного времени, решили, что у меня в руках оказалось очень много власти. Они начали вбивать клин между мной и Королёвым. Кроме «доверительных» разговоров появились подмётные письма, докладные записки, анонимки и даже подбросили аудиозапись с нарезкой, в которой сотрудники хвалили меня

и плохо отзывались о Королёве. И Алексей, к сожалению, поддался на эти провокации.

С особой теплотой вспоминаю ту команду, тот коллектив единомышленников, который сложился в то время в «ЦМД-регистраторе». В данном случае очень уместен заезженный штамп: мы ходили на работу, как на праздник, и работали с полной отдачей. И это было действительно так. В одной из прощальных бесед Королёв, пытаясь сформулировать свою позицию в отношении принимаемого решения, сказал: «Ваша команда слишком хорошо работает».

Я продал свою долю в компании и написал заявление об уходе по собственному желанию, дав себе обещание не работать год в регистрационной структуре, отдохнуть. И действительно работал я в торговом бизнесе. Используя знание регионов, участвовал в создании четырёх региональных центров в интересах пригласившей меня торговой компании.

Ностальгия по фондовому рынку тревожила меня постоянно. И в июле 2000 года вышел на работу в... «Панораму». К тому моменту там произошли большие изменения: контрольный пакет бывшего конкурента был приобретён Федеральной регистрационной компанией, с которой в 1997 году ЦМД конкурировал при получении реестра «Роснефти». Мне предложили должность генерального директора. Компания к тому моменту по своим ТТХ (количество реестров, количество лицевых счетов, количество филиалов) была соразмерна ЦМД, но в несколько раз меньше по прибыли и доходу. Моя новая компания была в начальной стадии развития по технологиям и техническому оснащению. Из 500 эмитентов в Москве обслуживались только примерно 100, остальные реестры находились в регионах.

Именно поэтому новые учредители поставили передо мной задачу внедрить новые технологии и собрать реестры.

Председателем ФКЦБ к тому времени уже был И. В. Костиков. ФКЦБ по итогам конфликта с ПАРТАДом приняла решение о необязательности членства в саморегулируемых организациях, и конфликт вокруг «Панорамы» потерял свою остроту.

Тем не менее «хозяйство» мне досталось беспокойное. Какое-то время мы судились с МАП (Министерство по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства), признавшим незаконными распоряжение мэра Москвы о присвоении «Панораме» статуса уполномоченного регистратора. 27 ноября решение МАП было отменено.

Дело в том, что летом «Панорама» присоединила к себе Московскую реестровую компанию (МРК), созданную по распоряжению мэра Москвы в 1997 году для ведения реестров компаний, в уставном капитале которых есть доля города. МРК так и не получила лицензию, заключив лишь несколько договоров о намерении. Объединение компаний также было оформлено распоряжением мэра. Соответственно, мы получили и возможности МРК. «Панораму», как я уже вспоминал, мягко говоря, не сильно любили, поэтому её действия вызвали недовольство многих участников рынка. В МАП с жалобой обратились регистраторы «Иркол» и «Московский фондовый центр» (МФЦ).

В новую стадию перешли и мои взаимоотношения с руководителями Центрального московского депозитария. Не раскрою большого секрета, если скажу, что, уходя из ЦМД, я получил множество звонков от руководителей эмитентов и от коллег из региональных филиалов (создаваемых с моим участием в течение четырёх лет). В них звучал один вопрос: «Куда нам переходить?» Однако, как уже говорил, я взял паузу размером в год, не желая быть участником развала ЦМД.

Однако и без этого в течение года после моего ухода из ЦМД в другие компании ушло достаточно много специалистов. К тому же забрали свои реестры «Транснефть» (по стечению обстоятельств договор с ними опять подписал я, но уже от имени «Панорамы»), группа нефтяных компаний из Республики Коми «Коми ТЭК» и его дочерние структуры, «Тюменьтелеком», «Уралсвязьинформ», дочерние предприятия Роснефти («Пурнефтегаз», «Краснодарнефтегаз», «Ставропольнефтегаз»). Вновь поставило вопрос о смене реестродержателя РАО «ЕЭС России». Всё это, конечно, связывали с моим «злым гением». На меня повесили даже проблемы с арендодателем площадей, на которых размещался ЦМД, конфликт с одним из акционеров ЦМД, уже упоминавшимся мною Российским брокерским домом, и временные осложнения ЦМД с ФКЦБ.

В изменившемся моём положении конфликт с ЦМД мог принять новое обострение. Но проработал в «Панораме» я недолго — ровно 6 месяцев. Ещё в бытность ЦМД возникшее общение с И. В. Костиковым в этот период привело меня в Федеральную комиссию по ценным бумагам. 21 декабря 2000 года вышло распоряжение правительства о назначении меня членом ФКЦБ. В ранге замминистра я стал курировать работу депозитариев, регистраторов, клиринговых орга-



низаций и фондовых бирж (Департамент регулирования деятельности инфраструктуры фондового рынка, возглавляемый Александром Гордоном).

## ФКЦБ

В ФКЦБ я пришёл с ореолом человека из «Панорамы», хотя и проработал там всего полгода!

Во многом повлиял на моё решение Игорь Владимирович, с ним я познакомился в период работы в ЦМД — одна из важных территорий, на которых мы работали, был Санкт-Петербург. АВК тех времён, возглавляемая Костиковым, была одной из крупнейших компаний на рынке. Она была для ЦМД важным партнёром по привлечению клиентов. К тому же коллеги стали первыми, передававшими свои облигационные займы регистраторам. В частности, мы обслуживали организованные ими выпуски санкт-петербургского и сыктывкарского облигационных займов. Мы учитывали права владельцев облигаций. По санкт-петербургского облигационному выпуску была и биржевая торговля, а значит, была регулярная перерегистрация бумаг. Так что нам было чем заняться. Тем более что оба мы питерские.

Конечно, перейдя в ФКЦБ, я много потерял в зарплате, но к тому моменту я почувствовал, что надо менять стезю. После ЦМД расти дальше в этом же направлении было некуда. Генеральным директором «Панорамы» я стал только потому, что была возможность после смены там владельца попробовать себя в роли кризисного менеджера. Надолго оставаться в ней я не собирался.

Вчера стало известно о назначении членом ФКЦБ бывшего гендиректора скандально известного регистратора «Панорама» Павла Иванова. Участники рынка расстроены: они считают, что Федеральную комиссию фактически «приватизировали» две компании — поставщицы кадров — «Панорама» и основанная в своё время председателем ФКЦБ Игорем Костиковым компания «АВК».

Для участников рынка новость о назначении Павла Иванова стала неприятной неожиданностью. Дело в том, что у «Панорамы» довольно напряжённые отношения с другими участниками рынка: конкуренты неоднократно отмечали нерыночные способы её работы.

Комментарии участников рынка по поводу назначения Павла Иванова единодушны. Игорь Поляков, гендиректор регистратора «Московский фондовый центр», назвал его «хорошим профессионалом, прекрасно знающим регистраторский бизнес». «Однако тот факт, что он пришёл из “Панорамы”, говорит сам за себя», — добавил господин Поляков. «Удивляет, что пополнение кадров комиссии идёт из одного источника — “Панорамы”», — заявил «Ъ» гендиректор регистратора НИКОЙЛ Максим Калинин. (В июне советником председателя ФКЦБ стал другой бывший гендиректор «Панорамы» Алексей Шаронов. — «Ъ».) Резче всех выразился давний враг «Панорамы», экс-президент ПАРТАД Пётр Лансков: «ФКЦБ окончательно превращается в орган двух компаний — «АВК» и «Панорамы». К двум представителям «АВК», председателю комиссии Игорю Костикову и зампреду Геннадию Колесникову, добавился новый работник «Панорамы». Полное неуважение к рынку и его участникам».

Преженцев Павел. ФКЦБ нашла кому заняться регистраторами // Коммерсантъ. 26.12.2000.

Переход я воспринял как интересный вызов. В тот момент регистраторов курировал В.Д. Миловидов. Скажем прямо, он как первый заместитель был сильно перегружен и поэтому отнёсся позитивно к тому, что взяли на работу в комиссию специалиста с рынка, закрывающего это направление.

Этап выяснения отношений с предыдущей командой я не застал. Однако мой приход с напряжением воспринял Александр Гордон. Но, проработав вместе всего три-четыре месяца (до его увольнения) общий язык, как мне кажется, мы нашли.

Следует признаться, что я пришёл, имея опыт работы в крупных регистраторах и немного занимаясь развитием депозитария, но не отягощённый специальными знаниями в других областях. Знал, что на фондовой бирже как-то торгуют ценными бумагами, а клиринг как-то рассчитывает сделки. В этой ситуации взаимодействие с «матёрым ФКЦБшником» Гордоном мне много дало. После совместной работы с ним я стал лучше разбираться в проблематике. С ним мы, кстати, подготовили первые документы ФКЦБ, зарегистрированные в Минюсте (при Д.В. Васильеве у комиссии была удивительная привилегия — не регистрировать свои постановления), — по работе филиалов регистраторов (26 марта 2001 года № 7 «Об особенностях работы регистратора, имеющего филиалы») и о порядке регулирова-

ния срочных сделок (от 27 апреля 2001 года № 9). В первом случае мы боролись с негативными явлениями, так называемыми «поганками» (фиктивными филиалами), во втором — ФКЦБ сформулировала требования к торговле фьючерсами и опционами. Следующие два года постановление о срочном рынке, давшее этому рынку (после его гибели в 1998 году) вторую жизнь, было яблоком раздора между комиссией и МАП.

Первый год работы в комиссии запомнился напряжённым трудом по 12 часов. Энергия и изобретательность Костикова очень много давали в профессиональном отношении всем, кто с ним работал. К компетентному мнению он прислушивался всегда и готов был менять своё мнение. В частности, по отношению к регистраторам я это видел на своём примере, мне удалось его отношение к ним изменить. При Васильеве регистраторы должны были лицензию продлевать чуть ли не раз в полгода, при Костикове этот срок увеличился до двух лет. Был он позитивен и в отношении лицензировании моих бывших коллег.

Следует отметить, что регистраторы, специфический объект регулирования. Брокеры находятся в постоянном контакте между собой и поэтому заинтересованы в унификации своих процессов, создании единых баз данных о ценных бумагах и эмитентах, снижении риска. Наличие некой саморегулирующей организации, которая будет снимать эту общую «головную боль», ими приветствуется. В отличие от них, регистраторы между собой практически не взаимодействуют. У каждого цель отнять у конкурента клиента. И чем хуже у моего коллеги дела, тем с большей охотой клиент перейдёт ко мне. Поэтому польза от наличия СРО для регистраторов не очевидна. Открывать информацию о себе и своих клиентах, что требуется при наличии объединяющей организации, никто из регистраторов не заинтересован. Костиков быстро понял, что созданное СРО начало в интересах одних регистраторов гнобить других, и объявил войну ПАРТАДУ, ставшему инструментом в нечистоплотной конкурентной борьбе.

Для разработки всех важнейших вопросов создавались рабочие группы. Был круг людей, готовых тратить своё время на подготовку таких документов. Тогда разрабатывали, в частности, положения о биржах, клиринге, срочном рынке... Все, кто работал с Игорем Владимировичем, вспоминают так называемые вечерние чтения. Практически каждый день после работы собирались сотрудники комиссии и разбирали по пунктам различные положения, приказы, регламенты. Зачитывали по очереди все параграфы и спрашивали разра-

ботчика: «А зачем он? А почему он нужен? А как мы это проверяем, контролируем?» После чего вместе обсуждали, как сделать материал лучше.

Результатом этой работы стала «Белая книга», содержащая мысли и идеи, различные варианты решения насущных вопросов, сформулированные во время наших обсуждений (сделана она была для внутреннего пользования) и после неё известная «Синяя книга», в которую вошло то, о чём удалось договориться, подытожившая итоги нашей работы. Она была рассчитана на всех участников рынка.

В ФКЦБ я проработал до мая 2003 года. Оценивая этот период, хочу сказать, что, несмотря на очень сложный и конфликтный характер Игоря Владимировича, сделано при его руководстве комиссией достаточно много. Давайте вспомним: во второй половине 1998 года Д. В. Васильев фактически устранился от регулирования рынка, из-за этого в 1999 году наш регулятор представлял собой довольно аморфную структуру. Костиков из этой структуры сделал реальное ведомство. Внёс в работу ФКЦБ много полезного и нового. Создание и внедрение Корпоративного кодекса, появление цивилизованной организованной торговли, срочный рынок, укрупнение регистраторов — это всё достижения того ФКЦБ. Основная база нормативных документов, на которой сейчас работает рынок (клиринг, биржи, профучастники, спецрегистраторы, спецдепозитарии и др.), создана при нём и по его непосредственной инициативе. Да, многие положения по этим вопросам имелись и раньше, но они носили академический характер, были описательными, без чёткой философии регулирования. То есть не формулировалась суть проблемы и способ её решения. Часто постановления ФКЦБ были похожи на главу учебника, рассказывающего о том или ином инструменте рынка ценных бумаг, например, что такое «клиринг». Возможно, на раннем этапе развития такие документы и были нужны. С приходом Костикова началась ревизия всех положений, в них стали вносить регулятивные нормы. Важно было снизить риск операций. В результате появлялись целые новые разделы. Потом стали создавать и внутренние документы — о порядке контроля за исполнением этого документа, административные регламенты. Они в ФКЦБ появились до общероссийской административной реформы.

Кстати, в создании современной системы паевых фондов тоже нельзя умалять роль Костикова. Да, Дмитрий Валерьевич Васильев

стал инициатором их учреждения, но посмотрите, насколько выросло число спецдепов и УК при Игоре Владимировиче. В десятки раз! При нём очень либерализовалась практика их лицензирования. При Костикове также был снят и конфликт с Центральным банком России, усложняющий работу участникам рынка все 1990-е годы. Вопрос о лицензировании банков, работающих на фондовом рынке, был решён окончательно.

Многие же участники рынка категорически не приняли новое руководство ФКЦБ и делали все, чтобы не дать ему работать. Причём, их действия исходили из позиции: «Чем хуже — тем лучше!» Иногда для критики были основания — Костиков порой помещал в документы регулятора субъективные положения. Так было хотя бы с введением института финансовых консультантов.

Однако при нём комиссия стала прозрачней, чем раньше. Да, он закрыл существенную долю информации (о конкурентах, эмитентах...), до него часто ФКЦБ была проходным двором и приближённые к ней компании могли получать данные, не всем доступные. Костиков ввёл понятие «служебная тайна», «закрытие информации», объяснял коллегам ответственность госслужащего за сохранение информации.

Понимаю я и его жёсткое противостояние команде Васильева, судя по всему я на его месте поступал бы подобным образом. Если сразу не поставит все точки на *i* потом придётся столкнуться с большими трудностями.

В 2003 году я оставил Комиссию и ушёл в управляющую компанию Романа Абрамовича MillHouse Capital. Финансовый вопрос здесь был не на последнем месте, зарплата моя увеличилась на порядок. Руководил управлением собственности здесь до декабря 2004 года. К тому моменту компания серьёзно теряла своё влияние, сокращались и задачи, стоящие передо мной. Основные сделки по продаже свой собственности Роман Аркадьевич провёл. Однако легко покинуть такую компанию было невозможно. Поэтому уходил я не к конкурентам, а на госслужбу, к тому же уезжал из Москвы. Работодателя это устраивало.

Весной 2004 года прекратила существование ФКЦБ, на её месте была создана ФСФР России. Регионы курировал Хулхачиев, питерское отделение было одним из слабейших, поэтому предложение Бембя Викторовича возглавить его я принял. О. В. Вьюгин это решение поддержал. К тому моменту произошла и корректировка

зарплат, на питерском рынке она стала вполне конкурентоспособной.

Пару месяцев заняло решение организационных вопросов. В январе 2005 года после десяти лет я с радостью вернулся в родной Питер!

Одна из причин моего ухода 2003 году из ФКЦБ была в разном взгляде с Костиковым на роль регионов в нашей работе. Игорь Владимирович превращал региональные отделения во второсортные структуры, работающие на принципах подай-принеси. Они были существенно оторваны от процессов, происходящих в Москве. Мне удалось договориться с Костиковым, что с 1 января 2003 года получу полномочия курировать это направление. Тема мне была интересна, ею я занимался ещё в ЦМД. Срок моего назначения постоянно передвигался до тех пор, пока мне не сказали, что предварительные договорённости пересмотрены (что, кстати, и стало катализатором моего ухода из ФКЦБ).

В питерском отделении ФСФР в момент моего прихода работало около 80 человек, оно было вторым по размерам после московского. Были отделы контроля и надзора, регистрации эмиссии, а также всевозможные вспомогательные подразделения.

Регистрацией эмиссии 150 или 200 крупнейших компаний при Костикове стали заниматься в Москве, всеми остальными северо-западными эмитентами занимались мы. Это были совсем маленькие компании. При Вьюгине происходило расширение полномочий отделений, я этому всемерно способствовал. Тогда у нас увеличился круг поднадзорных организаций, ФСФР стал присматривать за микрофинансовыми организациями, ПИФами, негосударственными пенсионными фондами, биржами и т.д. На нашей базе был проведён эксперимент по сдаче отчётности профучастников. Организации Северо-запада стали сдавать отчётность через Санкт-Петербургское отделение ФСФР. Мы стали проводить первичный анализ полученных документов, предлагать, что стоит скорректировать в отчётности.

Мы предпринимали много действий по де бюрократизации процесса регистрации эмиссий. В частности, на сайте разместили типовой набор документов, необходимых для проведения эмиссии, и желающим следовало только вписать в них своё название, основные сведения о компании и учредителях и передать их нам. Я же предупредил сотрудников, что если в регистрации такого заявления возникнут проблемы, то это приведёт к потере рабочего места сотрудником, препятствующим регистрации.

Тогда же благодаря Бембя Хулхачиеву заработала новая практика — каждый год, а то и два раз в год стали проводиться совещания с региональными отделениями, на территории региональных отделений. Владимир Миловидов, когда сменил Вьюгина в должности руководителя ФСФР России, вообще первое расширенное совещание провёл в Санкт-Петербурге, собрав там всех московских руководителей и руководителей региональных отделений.

В Региональном отделении ФСФР России я проработал семь лет. К сожалению, последний руководитель Дмитрий Панкин, по моему мнению, был временщиком, не имевшим ни знаний, ни опыта, ни интереса к нашей работе. И очень печально, что его действия или бездействие привели к финалу службы.