

Александр Рафаэлевич
Гордон

На амбразуру решили бросить меня

Как важно заканчивать правильные вузы

В 1984 году я закончил экономический факультет МГУ. Моя дипломная работа была связана с исследованием операций, теорией принятия решений, а моим научным руководителем был известный математик, большой специалист в области линейного программирования Давид Борисович Юдин. Я, попав к нему в руки, даже разработал ряд механизмов, связанных с решением многокритериальных задач.

После окончания института по распределению я работал в НИИ, где продолжил заниматься многокритериальными задачами, хотя само НИИ имело мало отношения к математике. В начале 1991 года мне вся эта нишняя жизнь надоела, и я ушел.

Как писали в то время газеты, уже чувствовался «воздух перемен». Не очень представляя, чем я буду заниматься в дальнейшем, я пошел работать по объявлению в компанию «Саттаров и Ко». У компании была уже сеть фирм, в том числе брокерская, фондовая и другие. Саттаров придумал, возможно, первую в России компьютерную, заочную биржу Ex Net.

В августе 1991 года я должен был получать квалификационный аттестат Министерства финансов для работы на фондовом рынке. И ровно в тот день, когда был назначен экзамен, произошел путч. Я позвонил Игорю Ковтуну, который на тот момент работал в Министерстве финансов, чтобы поинтересоваться, как жить дальше. Игорь, естественно, ответил, что сейчас не до аттестатов. Вскоре, однако, положение прояснилось, и меня вызвали для сдачи экзамена.

Экзамен был формальным, поговорили на какие-то общие темы. Базовые знания у нас были, мы все заканчивали правильные вузы, вот только не тому нас учили. Вместе со мной аттестат получал и Рубен Варданян, с которым мы учились в университете, (ставший вскоре председателем совета директоров ЗАО «Инвестиционная компания «Тройка Диалог»). Мы с ним ходили по коридору Минфина и ожидали принятия по нам решения.

Став дипломированным специалистом, мы с коллегой Дмитрием Викторовичем Сукмановым начали создавать фондовую фирму в рамках компании «Сатаров и Ко».

Мы быстро достигли успеха, и о нас стали писать в прессе и книжках. Под эгидой Госкомимущества (тогда главой был А. Чубайс) нам предложили поучаствовать в проекте регистраторов. Прошла встреча с иностранными консультантами. Они встречались с разными продвинутыми на фондовом рынке компаниями и узнавали, не хотят ли те поучаствовать в их новом проекте. Это были знаменитые Deloitte & Touche и Price Waterhouse. Что такое «регистраторы», тогда было совершенно неизвестно, но попробовать было интересно. В конце концов они отобрали несколько, на их взгляд, лучших фирм. В 1993 году мы создали регистрационную компанию «ПиЭР».



А. Р. Гордон

1991–1993

Коммерческий директор компании «Саттаров и Ко»

1993–1994

Коммерческий директор регистрационной компании «ПиЭР»

1994–1997

Член совета директоров, вице-президент, председатель совета директоров ПАРТАД

1997–2001

Начальник управления по работе с регистраторами, управления регулирования деятельности инфраструктуры фондового рынка ФКЦБ

2001–2003

Руководитель Бизнес-Блока Инфраструктуры фондового рынка «НИКойла»

2003 — наст. время

Вице-президент Внешторгбанка

Одновременно с этим стали работать с фондом имущества города Москвы. Мой коллега Дмитрий Сукманов разработал программу «Московский приватизационный вексель», который распространялся фондом имущества. А мы с Андреем Марченко расписали процедуру обращения этого векселя. Это уже было в период, когда московский фонд имущества прекращал свое существование, вскоре он был преобразован в Комитет по муниципальным займам города Москвы. В нем я некоторое время даже поработал внештатным советником.

ПАРТАД

Тогда же по инициативе сверху, по подсказке наших западных коллег, Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг — ФКЦБ взялась за создание двух саморегулируемых организаций. Первой была Профессиональная ассоциация регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев — ПАРТАД. В ней в связи с практически полным отсутствием депозитариев, основную скрипку играли регистраторы. И второй организацией была Профессиональная ассоциация участников фондового рынка России — ПАУФОР, ассоциация брокеров и дилеров, построенная по типу американского NASDAQ. Сейчас она переименована в Национальную ассоциацию — НАУФОР.

Разделение было очень разумно, так как интересы членов этих двух организаций существенно отличаются, вплоть до того, что даже ментальность входящих в них людей — разная. В первую структуру приходят люди, ориентированные на то, что все должно быть тщательно выверено, запротokolировано и сохранено. Можно сказать, что их деятельность ближе к бухгалтерской работе. У брокеров и дилеров же на первом плане зарабатывание денег, поэтому их требования к инфраструктуре противо-

речивые. С одной стороны, хорошо чтобы ничто не пропало, но, с другой стороны, их лозунг — «не мешайте мне, я срочно должен сделать проводку и что-то купить. И если бумаги у меня пропадут, вы со своей структурой будете в этом виноваты!»

Кстати, и в ФКЦБ в то время эти профучастники были разделены на два направления, которые, соответственно, по-разному регулировались. Были регистраторы, депозитарии, которые регулировались из одного управления ФКЦБ, и другие профучастники, которые регулировались из другого. Конкуренция между двумя управлениями и их начальниками, была жесткая, так как каждый защищал интересы своей отрасли. А между ними был судья — Комиссия, которая рассматривала точки зрения этих двух управлений и принимала решение.

Первое время после создания ПАРТАД существовал как клуб по интересам, хотя мы предпринимали попытки организовать обмен информацией между членами ассоциации. Наконец, всем стало ясно, что из «полуобморочного состояния самодеятельного театра при заводе» необходимо создать структуру, поддерживаемую и сотрудничающую с госрегуляторами.

В середине 90-х на пост президента ПАРТАД выдвинула свою кандидатуру Галя Стародубцева. Я знал ее как юриста, прекрасно разбирающегося в законах и умеющего ясно и аргументированно излагать свои мысли. Тем не менее, помню, насколько меня поразило ее выступление на том собрании. Она блестяще изложила свою концепцию развития ассоциации. Свидетелями этого были и конфликтовавшие между собой представители ФКЦБ и ЦБ России. Борьба за сферы влияния на фондовом рынке была в самом разгаре. Галина тогда уверенно победила, за нее проголосовало убедительное большинство, и, к удивлению всех, представители ФКЦБ и ЦБР вместе аплодировали!

Тогда даже появилась надежда, что Стародубцева и станет примиряющей фигурой между нашими госрегуляторами. Всем разумным людям хотелось прекратить эту «войну». Кстати, какое-то время казалось, что надежды сбудутся — напряжение между ними действительно снизилось. Но главное, с приходом Гали Стародубцевой ПАРТАД стала быстро «профессионализироваться». Началась серьезная работа над нормативными документами с привлечением госрегулятором специалистов и экспертов, имеющих практику работы на рынке.

Сначала я вошел в совет директоров ПАРТАДа, был вице-президентом, потом, перед уходом в ФКЦБ, председателем совета директоров. И все это время одновременно, как я уже говорил, работал с Московским фондом имущества, комитетом муниципальных займов.

В этом же году мы планировали установить в ПАРТАДе особые стандарты деятельности регистраторов (тогда стандартов деятельности депозитариев не было, практически, как и самих депозитариев). Мы стали сталкиваться с тем, что было несколько видов поведения регистраторов. Были регистраторы, работающие с соблюдением существ-

вующей нормативной базы и даже ее как-то совершенствующие. Но были и те, что ничего не соблюдали, а только выполняли распоряжения своего клиента. Так вот, мы тогда планировали внедрить для своих членов самые прогрессивные разработки и вынудить всех наших членов соблюдать их. Я называл наши правила неким «уставом строевой службы». А тех, кто не будет их соблюдать, мы рассчитывали подвергать остракизму и анафеме. После этого, мечтали мы, от них все клиенты будут уходить, к тем, кто правила выполняет! Среди критериев были: качество проведенных операций, сроки исполнения (у некоторых, например, в Сургуте они составляли месяц и больше), время работы (так как некоторые работали один раз в день, пару часов, например, с 14 до 16 часов, и попасть к ним было невозможно). Было много и других позиций, совершенно очевидных, но которых ни в одном официальном нормативном документе не было.

В конце ноября стандарты были утверждены на общем собрании ПАРТАД. Это стало первым случаем на фондовом рынке принятия на себя добровольных ограничений на свою деятельность. Причем значительно более жестких, чем стандарты и ограничения ФКЦБ. В ПАРТАД тогда входило 106 компаний. Они согласились добровольно подвергать себя инспекционным проверкам, желая обнаружить совершаемые ими ошибки. Это им нужно было, так как ФКЦБ тогда только приступило к лицензированию. А право выдавать представления на лицензирование регистраторов и проводить экспертизу их документов получил ПАРТАД.

12 июля 1995 года вышло первое Постановление ФКЦБ № 3 утвердившее «Временное положение о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг», которое было внутренне противоречивое и противоречило закону. В общем, было совершенно безобразное, по нему невозможно было работать. Мы в ПАРТАДе собирались и думали, что делать дальше.

Вторая волна «законотворчества» выразилась принятием ФКЦБ 2 октября 1996 года Постановления № 20 «Об утверждении Временного положения о депозитарной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации и порядке ее лицензирования». Придуманное и инициированное Виктором Сахаровым. Это было продолжением катастрофы!

И вот, помню, сижу на работе, и ко мне приходит пакет из Центрального банка от Сергея Алексашенко. В пакете вышеупомянутый проект ФКЦБ и проект разрабатываемой ЦБ Инструкции № 44. Проекты были разосланы веером, всем коллективам, имеющим лицензии. Это был первый и единственный случай, когда регулирующий орган — ЦБ — обращался напрямую к мнению профессиональных участников: «Ребята, посмотрите, какой ужас творится, вмешайтесь, сделайте что-нибудь!»

Мои интересы были сфокусированы на регистраторской деятельности, и меня это постановление напрямую не касалось, так как было посвя-

щено депозитарным вопросам. Единственно, что было совершенно для меня неприемлемо в постановлении ФКЦБ и сразу бросалось в глаза, то, что оно предусматривало какой-то странный особый учет ценных бумаг. Они учитывались в разных местах (у попечителей, хранителей...). И еще вопиющим в этом документе было то, что он накладывался на одного единственного профессионального участника — ДРС (Депозитарно-расчетный союз). ФКЦБ писало документ для них, что уже было неправильно. Не учитывать мнения других профессиональных участников было нельзя — это абсолютно ломало рынок. После введения в действие Положения всем надо было срочно перестраиваться и становиться либо хранителем, либо попечителем и т. п. Авторы ссылались на прецеденты такой структуры на Западе, но там совершенно другие условия и все совсем по-другому работает. Но повторюсь, меня документ мало касался, своих проблем было выше крыши. Я не понимал, как работают регистраторы со своим положением о лицензировании.

Как-то мы собрались в ПАРТАДе и договорились до того, что с ФКЦБ нужно что-то делать. И в первую очередь попытаться убедить ФКЦБ принять к себе на работу вменяемого человека с рынка, который мог бы ситуацию исправить. В результате решили бросить на амбразуру меня. Я долго отказывался, потому что, работая на рынке, ФКЦБ воспринимал как явный вражеский бастион. Тогда мне больше нравилась позиция молодой команды ЦБ — Андрей Козлов, Дмитрий Будаков, Борис Черкасский. Эти люди, в отличие от ФКЦБ, внятно и грамотно взаимодействовали с рынком. ФКЦБ же (в первую очередь Сахаров и компания) разрабатывал что-то, выкладывал на рынок и говорил, мол, ешьте что дают!

Поэтому когда мне предложили перейти в ФКЦБ, у меня была уверенность, что если по моей части пишутся такие «неразумные» нормативные документы, то, скорее всего и по остальным направлениям делается то же самое. Идти в логово врагов, где работают нехорошие люди, не хотелось. Казалось, что они все сидят там только для того, чтобы сделать побольше гадости для тех, кто работает на фондовом рынке. Но в результате мы сошлись на том, что я переписываю «Положение о ведении реестров» и из ФКЦБ сразу уйду.

ФКЦБ — В логове врага

Примерно в апреле 1997 года я перешел в ФКЦБ, в управление по работе с регистраторами.

Первое удивление я испытал, когда стал знакомиться с руководством ФКЦБ, с коллегами, начальниками отделов. Обнаружил для себя, что ничем Комиссия не отличается от структуры молодого творческого НИИ с молодыми энергичными ребятами. Я с ними быстро нашел общий язык. Когда я осмотрелся, оказалось, что там работали неплохие, даже изумительные люди. Ребята были одухотворены желанием разработать

такую нормативную базу, которая с учетом действующего законодательства позволяла бы рынку работать не просто хорошо, а идеально. Я стал выяснять для себя, что, оказывается, мало хотеть написать умный и полезный нормативный документ, он еще должен соответствовать требованиям закона. То есть написать документ, как хочется, нельзя. В частности, надо обращать внимание на уже принятый Закон о ценных бумагах. Когда я стал переписывать ненавистное постановление, я понял, в чем проблема большой корпорации. К примеру, приходит человек, перед ним стоит задача отрегулировать регистраторский бизнес. К кому обращаться? Дмитрий Васильев имеет только общее представление о предмете, его консультант Альберт Сокин тоже. Тут появляется энергичный директор РДС Виктор Сахаров, который говорит, что знает, как все сделать. Надо принимать решение ему дают задание писать. В результате получаются плохие документы. Через некоторое время все, кто готовил постановление, ушли: и Виктор Сахаров, и Саша Абрамов, перешедший к прямым конкурентам в Национальный депозитарный центр — НДЦ (кстати, написавший первое положение о ведении реестров), позже и Вика Волкова. Спросить не с кого!

Когда я пришел на работу в ФКЦБ, за моей спиной в действительности стояла ассоциация. Тогда выяснилось, что если ты внятно излагаешь своё понимание проблемы, то и Васильев, и все остальные тебя слушают. Более того, начальники отделов, начинают подстраивать нормативную базу под тебя. И юридическое управление начинает работать в одном ключе со всеми. В результате «Положение о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг» № 27 от 2 октября 1997 года оказалось вполне вменяемым. Кстати, именно в нем впервые появилась форма передаточного распоряжения, обязательного к приему всеми регистраторами.

Так как мы еще в ПАРТАДе знали, что нужно делать, то проведение этого 27 постановления через ФКЦБ было технической работой, но в тоже время удивительной! И все участники ее вспоминают с ностальгией. В работе принимали участие все профессиональные участники рынка, весь командный состав ФКЦБ, юристы, эксперты (Лариса Азимова, Павел Хинкин, Игорь Редькин и другие). Все располагались в одной огромной комнате и увлеченно занимались творчеством.

Однако было несколько ключевых положений, которые не пропускали юридические службы ФКЦБ. Тогда я первый раз столкнулся с Альбертом Сокиным в деле. Нужно было принимать кардинальные решения. В разговоре с ним я сказал, что наша группа по нескольким важным вопросам не может договориться с юристами ФКЦБ. У профессиональных участников свое мнение, у юристов совершенно другое. Он задал всего один вопрос: «Будет ли работать отрасль без этих положений?». Я уверенно ответил, что нет. Альберт резюмировал: «Идите и делайте, как надо, и мы посмотрим, можно ли снять юридические вопросы». После чего действительно юристы придумали, как эти вопросы решить.

А. Р. Гордон

Для меня это подход идеального юриста, который не занимается написанием отписок «это делать нельзя и точка», а ищет юридически непротиворечивые формы реализации насущных задач.

В результате совместной работы мы создали руководство пользователя для регистраторов, нам удалось добиться вполне однозначной трактовки практически всех вопросов. Достоинством положения стало, в частности, и то, что впервые были детализированы вопросы передачи реестра от одного регистратора к другому. До этого каждый регистратор принимал и передавал реестр, как считал нужным. В новом положении удалось этот процесс достаточно удачно стандартизировать и формализовать.

Появился разумный раздел о функциях и стандартах саморегулируемой организации (СРО). До этого в постановлении № 3 была глава о стандартах СРО, но самих СРО еще в то время не было.

В четверг (11 декабря) ... было объявлено об ужесточении требований ФКЦБ к продлению лицензий. Теперь, как сообщил собравшимся руководителем управления комиссии по регулированию этого вида деятельности на рынке Александр Гордон, регистратор обязан подать документы на продление лицензии за 60 дней до окончания срока ее действия (ранее он был вдвое меньше). При этом он отметил, что поскольку это постановление уже вступило в силу, ФКЦБ вынужден начать «массовое изъятие лицензий у регистраторов», которые не успели подать документы на их продление. ...По мнению некоторых участников семинара, новое требование комиссии трудно выполнимо по срокам, так как согласно постановлению еще до подачи документов в ФКЦБ регистратор должен за 25–30 дней заручиться ходатайством ПАРТАД о возобновлении действия лицензии.

Ольга Самарина, Алексей Никольский, Марина Борисова. *Новости//*
Русский телеграф (Москва). 16.12.1997

При всей демонизации образа Альберта Владимировича Сокина именно он в ФКЦБ установил удивительный порядок. Сокин был очень сильным профессионалом и чрезвычайно талантливым человеком, который в итоге определил конфигурацию фондового рынка и вовремя смог перестроить работу ФКЦБ. Да, готовя и переписывая нормативные документы, следует делать это чрезвычайно строго. Но делать ФКЦБ зданием из слоновой кости, которое только и занимается тем, что пишет какие-то бумаги, — тоже невозможно. Должна быть некая площадка, где можно разговаривать бредовым языком, выслушивать бредовые идеи, иногда даже совершенно непрофессиональных людей. Плеваться, но выслушивать! Одно время у Сокина экспертом в ФКЦБ работал Анатолий Левенчук, который устраивал выездные семинары. Часто на этих семинарах произносились совершенно идиотские речи. Но люди варились в этом питательном бульоне фондового рынка, знакомились друг

А. Р. Гордон

с другом. Так создавалось экспертное сообщество. И начальников отделов ФКЦБ заставляли ездить на эти семинары. Под лозунгом: сиди и слушай, станешь умнее. Это было решение Сокина. Вообще тогда ФКЦБ стало сильно сближаться с рынком и вокруг него стали собираться сильные эксперты. Улучшилось взаимопонимание и с участниками рынка. К сожалению, неформальная составляющая взаимодействия на фондовом рынке последние годы стала сокращаться и сейчас практически сведена на нет. Хотя и сейчас существуют чрезвычайно горячие темы, которые, совершенно точно, могут поменять конфигурацию рынка кардинально.

Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) считает необходимым введение обязательного страхования рисков учетной системы, куда входят регистраторы и депозитарии. Об этом сообщил в пятницу в Москве на семинаре по управлению рисками учетной системы по правам собственности на ценные бумаги начальник управления ФКЦБ РФ Александр Гордон. ... С позицией ФКЦБ не согласился представитель Банка России Борис Черкасский, заявивший, что введение страхования риска регистраторов и депозитариев «явно преждевременно».

*Петр Рушайло. ФКЦБ хочет застраховать депозитарии//
Коммерсантъ (Москва). 21.02.1998*

Здесь я хотел бы вспомнить еще об одной профессиональной ассоциации, созданной в 1995 году.

Декларация о создании Совета крупнейших регистраторов и депозитариев подписана сегодня в конференц-зале гостиницы «Редиссон-Славянская». Среди участников совета — Центральный московский депозитарий, депозитарий «РИНАКО», Газпромбанк, банк «Российский кредит», Промстройбанк и др.

В первую очередь совет намеревается унифицировать пакет документов, необходимых для внесения изменений в реестр акционеров, и разработать единую стратегию в вопросах оплаты услуг депозитариев и регистраторов. Такие меры, по словам представителя депозитария «РИНАКО» Павла Курчанова, особенно необходимы сейчас, когда на фондовом рынке происходит процесс консолидации пакетов акций в руках крупных владельцев. (ИТАР-ТАСС)

*Депозитарии и регистраторы держат совет//
Коммерсантъ (Москва). 02.05.1995*

Создана ассоциация была в пику ПАРТАДу. Вдохновителями были: гендиректоры «Иркола» Владислав Викторович Москальчук, крупнейшего в России Центрального московского депозитария (ЦМД) Алексей Евге-

ньевич Королев и, кажется, руководитель «Национальной регистрационной компании» (НРК). Самым пассионарным и агрессивным был, конечно, Алексей Королев. Москальчуку было сложнее, он сидел на двух стульях — в ПАРТАДе он был членом Совета Директоров. Умерла ассоциация после того, как мы проявили гибкость и создали механизм учета особого мнения крупнейших регистраторов. Тем самым, удовлетворив их амбиции.

Один из переломных периодов в развитии фондового рынка — 1996, 1997 годы. Активно развиваются регистраторы, депозитариев еще практически нет. В ДКК постоянная чехарда с руководителями (К. Мерзликин, Ю. Загачин, М. Лелявский). И все неудачные. НДЦ — искусственное образование, с непонятным распределением полномочий между ним и ММВБ. Козлов создал его в пику ФКЦБ — если у вас есть ДКК, то у нас будет НДЦ.

Все это продолжаться долго не могло. И после 20 постановления А. Чубайс, будучи вице-премьером, собрал у себя Козлова и Васильева, и заявил им: «Хватит бодаться, договаривайтесь и готовьте совместный доклад о развитии рынка ценных бумаг!» В результате вначале был написан протокол согласований. Создана компактная рабочая группа из представителей Минфина (Ковтун, Воронцов), ЦБ (Козлов, Будаков, Черкасский) и ФКЦБ (Завадников, Левенчук и я) для разработки доклада. Всех было по трое! Надо сказать, что, как и Левенчука, меня в рабочую группу включили по просьбе Козлова.

Работу мы начали с белого листа, отбросив весь негатив, накопленный за предыдущее сотрудничество. И доклад создан. Он, правда, до Чубайса не дошел (он был, кажется, в командировке) и попал к Немцову, который его и подписал. Больше всего, конечно, пришлось поступиться принципами Васильеву, но, по моему мнению, он просто ликвидировал некоторые свои предыдущие ошибки. Он раньше слишком далеко пробежал вперед, причем не по той дороге! К чести Дмитрия Валерьевича, от многих глупостей он отказался.

После этого появилась нормальная нормативная база и для депозитариев. Они стали развиваться. Появилось 36 постановление, действующее и ныне.

Знакомство с НДЦ

Управление по работе с регистраторами ФКЦБ тем временем прекратило свое существование и стало называться управлением регулирования деятельности инфраструктуры фондового рынка. В него вошло регулирование практически всех участников рынка: регистраторов, депозитариев, бирж, клиринговых структур...

Осенью 1998 года была организована проверка Национального депозитарного центра (НДЦ). Андрей Козлов собрал нас, так как мы пожаловались ему на серьезное противодействие со стороны руководства НДЦ.

А. Р. Фордон

Мы не могли получить никаких документов. Козлов, в свою очередь выразил опасение, что эта проверка — заказная. Я его успокоил, что наша задача — разобраться, как строится работа в депозитарии, занимающемся серьезными расчетами. И тогда Андрей Андреевич дал команду, чтобы НДЦ для нас «открылось». В результате я сообщил ему: «То, что я увидел, не лезет ни в какие ворота!» Оказалось, депозитарий работал безобразно. Хотя он был самостоятельным, практически вся инфраструктура принадлежала ММВБ. Если что-то по вине биржи случалось с серверами, им принадлежащими (это к вопросу об инсайте), то рушился весь депозитарий. А депозитарий — это подтверждение прав собственности! Очень скользко были оформлены документы по переводу счетов. Основания их блокировки не отражались никак. Я тогда говорил Галине Стародубцевой: «Что ты делаешь! Ты же юрист! Если у тебя основанием блокировки является поручение самого блокиратора, то снять эту блокировку может только сам блокиратор. Если же блокируется на основании решения суда, то снять может только суд. А если ты не указываешь причину блокировки счетов, то каким путем потом их будешь разблокировать?!»

Вот на такие нюансы я со своими коллегами при проверке наталкивались постоянно. Это была проблема организации, которая механически создавалась сверху. Приказали создать депозитарий, сделали! А как ты там работаешь, значения не имеет — главное создать видимость. Я обо всем этом и рассказал Козлову. Сказал, что НДЦ — плохой депозитарий, а должен быть хороший!

Надо сказать, что сейчас НДЦ один из лучших депозитариев! Так что дела это давние!

Крест на регистраторах

Итак, я видел, что нормальных депозитариев в стране нет, расчетных депозитариев тем более. Регистраторы же, как отрасль, стали перерастать себя. У них проводились все расчеты, они уже подумывали, как эти расчеты автоматизировать. Ко всему этому, в Лондоне стартовал новый проект. Там была создана так называемая система «CREST» («КРЕСТ»), когда регистраторы занимались расчетами для Лондонской фондовой биржи. Мы поехали знакомиться с первыми результатами ее работы. И стало ясно, что наши регистраторы по этой дорожке ушли, ну, очень далеко. А у депозитариев, повторю, практически ничего не было сделано. Тогда стал вопрос, какую же брать модель за основу — американскую или английскую. Если выбрать лондонскую модель, то мы прошли по ней далеко, дополнительных инвестиций больших не нужно. Регистраторы уже сейчас готовы к проведению таких расчетов.

Крупнейшие регистраторы завтра объявят о создании Трансфер-агентского центра (ТАЦ), который должен резко сократить время и стоимость оформления сделок с ценными бумагами, а также разработать и внед-

рить единый стандарт документооборота. Это означает, что изменение данных в реестре, по которому и переходят права собственности на акции, может сократиться до нескольких минут, тогда как сейчас это зачастую отнимает несколько дней. Участники рынка рады появлению центра, но оговариваются; подобные наполеоновские планы в России редко сбываются.

Учредителями ТАЦ выступили семь регистраторов «Иркол», «НИКойл», Центральный московский депозитарий (ЦМД), Национальная регистрационная компания (НРК), Энергорегистратор, «Реестр А плюс», Московский фондовый центр (МФЦ) и Профессиональная ассоциация регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев (ПАРТАД). Директором избран член совета директоров ПАРТАД Алексей Жинкин, председателем наблюдательного совета зампред Росбанка Михаил Алексеев.

Трансфер-агент берет на себя функции по переоформлению прав собственности на ценные бумаги, выплате дивидендов и т. д.

Борис Сафронов. Регистраторы объединились//
Ведомости (Москва). 24.11.1999

ТАЦ вводил стандартизацию документооборота и технологических процедур, организацию удаленного доступа в любой реестр. Рассчитывали, что он начнет работать в «пилотном» режиме в конце 1999 года. Для отработки взаимодействия с региональными регистраторами, в число учредителей вошел новосибирский регистратор «Реестр А плюс». Объединялись в ТАЦ самые крупные участники рынка, обеспечивающие 60–70% регистраторских услуг, прежде всего за счет реестров «голубых фишек».

Созданный же CREST наложил на регистраторов Англии такие требования по идентификации расчетов, что многие сказали, что это дорого, и ушли с рынка. И у меня же было к тому времени около 200 регистраторов, которых я хотел технологически сократить. Не делая это резко, потихоньку я увеличивал требования к ним.

После августовского (1998) кризиса, число регистраторов, ведущих учет прав собственности на ценные бумаги, за год уменьшилось почти втрое с 320 до 120. Причем, как я сказал, не только потому, что часть из них разорилась во время кризиса. Через коленку я не ломал никого, поэтому претензий ко мне не было. Отрасль же концентрировалась.

Идеология ТАЦ и все его программно-аппаратное обеспечение было представлено уже упоминаемым Королевым из Центрального московского депозитария. На рынке он уже не работает. Оказываясь постоянно в эпицентре самых горячих событий, ведя реестры самых тяжелых предприятий, ему приходилось выдерживать очень большие нагрузки. В общем, не для слабонервных работа!

А. Р. Фордон

Система КРЕСТ была создана 70-ю компаниями — учредителями по инициативе Банка Англии. Принадлежит независимой компании CREST Co. Limited («КРЕСТ Ко») После тестирования официально запущена 15 июля 1996 года и заменила использовавшуюся ранее документарную систему расчетов TALISMAN (Transfer Accounting Lodgement of Investors, Stock Management for principals).

...КРЕСТ не является торговой системой, а обеспечивает подтверждение, сверку и расчет торговых сделок, заключенных на бирже. Не является КРЕСТ и депозитарием, а осуществляет функции центральной расчетной (клиринговой) системы, в которой все расчеты ведутся с «дематериализованными» ценными бумагами, т. е. в виде записей на счетах в системе. Сертификаты же ценных бумаг хранятся за пределами КРЕСТ. Не случайно КРЕСТ в Великобритании как профессиональный участник рынка ценных бумаг официально признан регулируемыми органами (например, SFA) в качестве клиринговой организации.

Участниками системы являются Члены и Спонсируемые члены КРЕСТ, регистраторы, платежные банки, регулирующие организаторы и биржи, Налоговые управления (британское и ирландское). При этом Участники системы не обязательно должны обладать технологией (техническими средствами) общения с системой, а могут прибегать к услугам Пользователей системы.

Пользователи — это организации, обладающие технологией общения с системой КРЕСТ. Они могут действовать в пределах КРЕСТ от имени одного или более Участников (Пользователем может быть и Участник системы). Пользователи должны заключить контракт с сетевым провайдером (SYNTEGRA или SWIFT) для подключения и обеспечения связи с КРЕСТ...

Система КРЕСТ //«Депозитариум» №3, 1999

Приехав из Лондона, я доложил свои выводы Васильеву. И тогда он меня удивил, не приняв никакого решения, он просто от него ушел.

Дальше начали происходить удивительные вещи. Рубен Варданян заявил, что те, кто хочет торговать с ним на РТС, должен рассчитываться через ДКК. Все брокеры возмутились, но делать было нечего, потому что тогда «Тройка Диалог» занимала твердую лидирующую позицию. Так ДКК по факту стала центральным депозитарием РТС, да и практически на всем рынке корпоративных ценных бумаг.

Это было ключевое решение, поменявшее всю ситуацию. Рынок был сломан, он от регистраторов ушел в депозитарные круги. ТАЦ работал до 2001 года (судя по их сайту).

ФКЦБ с Костиковым

В 1999 году из Центрального банка ушел Андрей Андреевич Козлов, и банк потерял пассионарность на рынке ценных бумаг.

Во второй половине 1999 года написал заявление об уходе, узнав от надежных источников о подписании указа об его отставке, Дмитрий Васильевич Васильев. Мы собрались на 13 этаже, чтобы его проводить, и тут вошел человек и заявил, что никакого указа об отставке нет и не будет. Картина, как в «Ревизоре»! Но окончание «эры Васильева» оказалось вопросом времени — указ все-таки через некоторое время был подписан.

1 февраля 2000 года Председателем ФКЦБ был назначен Игорь Владимирович Костиков. Представлял его нам премьер-министр Михаил Михайлович Касьянов.

Костиков собрал всех начальников отделов в пансионате под «Шереметьево-2» и устроил совещание. Каждый отчитывался в том, что сделано и что делается. К этому моменту я уже свой планируемый срок отработал, дальше мне оставаться в ФКЦБ не очень-то хотелось, поэтому рассказывать о своих заслугах не стал. Рассказал же я о том, что меня действительно поразило и поэтому тогда волновало. Незадолго до этого я провел некое исследование. Вот есть регистраторы, депозитарии, биржа. Проходит операция с голубыми фишками, объемы большие. На бирже зафиксирован некоторый объем, и меня интересовало какой же объем проходит через регистраторов? То есть, как произошел переход прав собственности. К примеру, столько акций такой-то «голубой фишки» прошло на бирже, и сколько прошло у регистраторов за тот же период? И собирая статистику, я выяснил, что через биржу проходило, примерно, 7–8% от всего объема движущихся акций. Что показывало либо на внебиржевую торговлю, либо что-то другое. И какую бумагу не взять, через биржу проходило максимум 20%.

Я стал писать служебные записки, где говорил всем, что рынок неустойчивый и цена формируется не на бирже, а в другом месте. Цель была сделать торговлю прозрачной. При любых операциях цена бумаги должна поступать в расчет индекса. В противном случае индекс не достоверный. После прихода Костикова начальники управлений стали уходить, а я почему-то остался и проработал с Костиковым еще два года. Расширив сферу своей деятельности еще и биржами. Каждого из этих начальников управлений я хорошо знал лично, и в вопросе разумности их увольнения я очень сомневался.

Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) намерена принять новое положение о депозитарной деятельности, сообщил начальник управления ФКЦБ Александр Гордон ... По его словам, проект документа предусматривает выделение двух классов депозитариев: расчетных и кастодиальных. В свою очередь, кастодиальные депозитарии предполагается разделить на чистые, то есть банковские, и совместительные, то есть те, которые будут совмещать функции депозитария и дилера. Необходимость такой классификации Гордон объяснил различными степенями операционных рисков для этих депозитариев. Он

А. Р. Гордон

также считает необходимым ввести единый план счетов для депозитариев. По мнению Гордона, наличие различных планов счетов мешает сотрудничеству между самими депозитарными организациями, а также значительно осложняет регулирующим органам проведение проверки деятельности депозитарных организаций.

Интерфакс-АФИ. ФКЦБ примет новое положение
о депозитарной деятельности//
Коммерсантъ (Москва). 12.02.2000

Проработав два года, я понял, что мне не хватает свежего воздуха, того, что было при Сокине. Мне не хватало общения с внешним миром. Для разработки нормативных документов не хватало активных дискуссий и споров с профучастниками рынка. К тому же если по некоторым вопросам мы с И. Костиковым полностью сходились, то по другим абсолютно расходились. В частности, я считал, что в каждой отрасли должна быть только одна саморегулируемая организация (СРО), так как иначе начинается конкуренция и снижение стандартов. Я не соглашался и с отменой обязательного членства в ПАРТАДе и других СРО, потому что это влекло за собой снижение его финансирования. А снижение финансирования у СРО, в свою очередь, это исчезновение возможности оплаты квалифицированных экспертов. Нет экспертов, нет нормативной базы. Если нет денег на подготовку документов у ассоциаций профучастников, то кто их напишет? — ФКЦБ. А как ФКЦБ напишет? — Плохо! И не потому что там плохие люди, а потому что есть нюансы, которых они не чувствуют, от которых зависит итог.

Если бы мы не совпадали по всем вопросам, я бы уволился еще раньше, но по многим проблемам (например, регулированию работы депозитариев, клирингу и др.) у нас было полное взаимопонимание.

Результат ухода из ФКЦБ

Так как экономика реагирует на принятые решения только через какое-то время, иногда даже через пару лет, то результаты своей работы ты не всегда можешь оценить. Я не хотел, чтобы при моем участии получилась «курица без головы», которая будет еще какое-то время бегать, но яиц нести уже не будет. А это при ликвидации системы СРО происходило.

Вскоре после моего ухода действительно пошли двойные реестры, с которыми я в своё время боролся и которые при мне прекратились. Произошло снижение качества регулирования. Кто может проверять профессионального участника? Может проверять ФКЦБ, а может один профессиональный участник другого. Качество проверки при этом разное! Потому что, работая на этом рынке, ты знаешь, как все делается, и легче обнаруживаешь ошибки или нарушения. При этом не обязательно информацию доводить до карающих органов. Ты подсказываешь коллеге: «Ты ходишь по краю!» И это часто бывает полезней, чем проверка

А. Р. Гордон

ФКЦБ, которая ничего часто не находит. Она говорит, что все нормально, мин нет, а они есть!

Короче говоря, можно не любить «биржевой комсомол» (в терминологии Левенчука), можно не любить тех или иных руководителей СРО, но не видеть полезную функцию, которую они несут, — нельзя.

Петр Лансков, президент Профессиональной ассоциации регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев (ПАРТАД), скорее всего лишится этой должности в конце октября после общего собрания членов ПАРТАД, которое по плану должно избрать новое руководство ассоциации. О нежелании видеть Ланскова во главе ПАРТАД объявила Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ). В конце прошлой недели на заседании совета директоров ассоциации Александр Гордон, начальник профильного управления ФКЦБ, призвал «решить проблему первого лица».

Вряд ли участники рынка ослушаются своего регулятора. Конечно, в частных беседах они говорят, что ПАРТАД существует не для ФКЦБ, а для рынка, но не скрывают своего раздражения занятой Лансковым политикой жесткого противостояния с ФКЦБ, в частности, по вопросу о роли саморегулируемых организаций на рынке. Этот курс завел его в тупик. Как же сильно надо было «достать» чиновников из ФКЦБ, чтобы они вместо обычной в таких случаях подковерной интриги обратились к рынку с открытым призывом снять Ланскова. ...В офисе ПАРТАД на стенде висит ксерокопия статьи с критикой ФКЦБ по вопросу, не имеющему никакого отношения к деятельности ПАРТАД. Такое бывает только во время войны.

Вектор// Ведомости (Москва). 04.09.2000

Петр Лансков, уходя, предложил вместо себя председателя комитета Госдумы Виктора Плескачевского, это «ноу-хау» немедленно перенял и НАУФОР — выбрав своим руководителем председателя комитета Совета Федерации Сергея Васильева.

Наши взаимоотношения с Игорем Владимировичем были противоречивые. Однозначно назвать их положительными или отрицательными нельзя. Я его оцениваю, безусловно, высоко. Это умный, знающий человек. Но, парадокс, из этих положительных качеств иногда вытекали большие проблемы для фондового рынка. Потому что он еще и несомневающийся человек, даже в тех направлениях, которые не являлись предметом его профессионального интереса. Он очень много сделал для рынка, зашел с верной стороны, начал выстраивать корпоративную культуру, корпоративное регулирование у эмитентов. А там до него была выжженная земля! Кстати, как и у регистраторов, у брокеров. Проблем осталось много, но и много было сделано.

Тем не менее, у меня постепенно стало накапливаться неудовлетворение от нерешенных вопросов. Уходить я пытался не один раз. Первый раз, помню, в конце 2000 года. Пятница, я сидел на работе, и у меня уже окрепла мысль написать заявление об уходе. Думал, напишу вечером, сбегаю на 15 этаж, отдам заявление и домой. И кому-то я об этом сказал. Вечером меня вызвал Костиков, и у нас состоялся очень долгий и откровенный разговор, в результате которого я решил остаться. Но разговор, разговором, а жизнь жизнью. Через некоторое время я окончательно понял, что воздуха не хватает, работать больше не могу! В этот раз меня удерживать не стали.

В мае 2001 года я из ФКЦБ ушел.

Итог

Фондовый рынок изолированно не может существовать. Так он не может нормально работать, пока нормально не работает судебная система. Нам из ничего удалось создать практически нормальное регулирование фондового рынка, по которому рынок работает до сих пор.

Конечно, не все получилось. В частности, не может удовлетворять плохой Закон о рынке ценных бумаг. Из-за большого числа компромиссов, заложенных в него, теперь российскую учетную систему невозможно интегрировать в международную учетную систему. Это создает очень большие проблемы. Нет даже точек соприкосновения. Системы учет прав и системы раскрытия информации у нас разные. Такие же проблемы и у наших коллег из стран бывшего СССР. Наши попытки сделать систему прозрачной и изменить ее кардинально пока были неудачны.

Второе, что не получилось, — сделать ценообразование и торговлю прозрачными, а инфраструктуру — дешевой. То есть работу инфраструктуры удалось наладить, а вот сделать дешевой не удалось. Во-первых, наличие нескольких расчетных центров (НДЦ, ДКК и другие) означает, что любой работающий на рынке, должен держать несколько интерфейсов. А поддерживать несколько интерфейсов, значит нести высокие затраты. И, во-вторых, из-за того, что несколько центров занимаются расчетами, невозможно выстроить систему обеспечения исполнения сделок. Хочется иметь систему гарантий. А когда, там рассчитываешь, здесь рассчитываешься, то совершенно непонятно, как обслуживать из одного гарантийного фонда несколько точек. Должна быть только одна точка входа, а вокруг нее система гарантий. Тогда становится дешевой и инфраструктура.

Ну, и, наконец, не удалось сделать прозрачным фондовый рынок. Попытки делались еще при Дмитрие Васильеве. И все уперлось просто в идиотизм. Хотели принять постановление, разрабатывали его, кстати, вместе с Петром Лансковым, «одна бумага на одной бирже». Так же как и на Западе, как в Америке. Бирж много, но на каждой торгуют своим перечнем бумаг. Потому что не должно быть арбитража, а должно быть

А. Р. Гордон

единственное место, где все сделки сводятся. Тогда формируется правильная цена, и она определяется в одном месте. Сделать это не удалось, хотя мы написали нормальное постановление. Но, попав в аппарат ФКЦБ, к Дмитрию Васильевичу Васильеву и Александру Степановичу Колесникову, оно изменилось до неузнаваемости. Долго мне пришлось потом отбиваться от брокеров, доказывая что вышедший документ я не писал, а готовил совсем другой. Закончилось это скандалом на экспертном совете, намеревавшемся ввести систему «одна бумага — одна биржа». Критерии отбора были предложены просто дикие! В результате у нас до сих пор биржи и разбросаны.

Вот так — придя ненадолго в ФКЦБ, только для того, чтобы исправить один документ, я оказался в самом центре борьбы за создание российского рынка ценных бумаг.