

Юрий Владимирович  
**Дубин**

## История депозитария Сбербанка

В банковскую систему я попал отчасти случайно. Закончив Институт стран Азии и Африки по специальности «экономика Китая», и зная китайский и английский языки, я на последнем курсе стажировался в Пекинском экономическом институте. После возвращения в Россию нужно было определяться с местом будущей работы. Как правило, для выпускников ИСАА прямая дорога была в МИД, либо какие-то другие ведомства и организации, связанные с международной деятельностью. Вот и я стал консультироваться в профильных, как мне казалось, местах, пока неожиданно через знакомых не получил предложение прийти на собеседование в Московский Объединенный банк. На тот момент (был 1994 год) банк только организовался и шел активный набор сотрудников. Предложение показалось мне интересным, потому что перед тем как поступить в ИСАА, я перед армией год проучился на физическом факультете МГУ, имел хорошее математическое образование, которое можно было использовать и в финансовой сфере.

В то время руководство банка рассматривало возможность выхода на рынок ГКО, и мне поручили разобраться, насколько это выгодно. Собирал информацию о рынке, правилах его работы и непосредственно о новом финансовом инструменте. Тут очень помогли навыки работы с информацией, которые я приобрел в ИСАА. Вскоре банк приступил к операциям на рынке госзаимствований. Уже через несколько месяцев Московский Объединенный банк стал одним из первых банков, кто подключился по удаленным линиям к ММВБ. Мое подразделение стало фактически отделом, который вскоре кроме ГКО-ОФЗ начал работать с казначейскими облигациями, ОГСЗ, корпоративными ценными бумагами, а я полностью окупился в пучину фондового рынка. Правда, китайский язык при этом превратился в хобби.

Московский Объединенный банк был «дочкой» банка «Балчуг», достаточно активного кредитного института, который работал и на фондовом рынке и на рынке межбанковских кредитов. В 1996 году банковский кризис серьезно коснулся банка «Балчуг» и его дочернего Московского Объединенного банка. Тогда, в конце 1996 года я пришел работать в Операционное управление Сбербанка.

Ю. В. Дубин

## Становление депозитария Сбербанка

Пришел я в Сбербанк на должность начальника отдела депозитных, фондовых и трастовых операций Операционного управления, в котором продолжил заниматься тем, чем занимался в «Балчуге», — работой на фондовом рынке. Мы занимались привлечением денежных средств



**Ю. В. Дубин**

### 1994–1995

Ведущий специалист, главный специалист, заместитель начальника отдела банковских инвестиций КБ Московский Объединенный банк

### 1995–1996

Начальник отдела корпоративных ценных бумаг Банк «Балчуг»

### 1996–1998

Начальник отдела депозитных, фондовых и трастовых операций Операционного управления Сбербанка России

### 1998 — наст. время

Руководитель депозитария Сбербанка России

в векселя, депозитные и сберегательные сертификаты, операциями с ОГСЗ и другими наличными ценными бумагами, а также брокерским обслуживанием клиентов Операционного управления на рынках государственных и корпоративных ценных бумаг.

К тому моменту уже вышла Инструкция Центрального банка РФ № 44 «Правила ведения учета депозитарных операций кредитных организаций в Российской Федерации», которая предписывала банкам организовать ведение депозитарного учета. Поскольку Сбербанк активно работал как со своими, так и с клиентскими, ценными бумагами, то перед банком встала необходимость вводить такой учет.

В Сбербанке депозитарии стали создаваться сразу в двух подразделениях: в Управлении ценных бумаг, которое занималось собственными вложениями банка, а также в нашем Операционном управлении, где кроме брокерского обслуживания клиентов важную роль играли операции с ОГСЗ и другими наличными ценными бумагами. В Операционном управлении сложился более бухгалтерский подход, поскольку нам вообще учет был ближе, чем Управлению ценных бумаг.

В конечном счете единый депозитарий Сбербанка был сформирован в рамках ОПЕРУ. Немаловажную роль при принятии этого решения сыграл пример Центрального банка, где собственный депозитарий ЦБ был организован в ОПЕРУ-1. Руководил депозитарием ЦБ тогда Александр Барщевский, и мы проводили целый ряд консультаций с ним, с Борисом Васильевичем Черкасским как с автором 44-й Инструкции. К слову, в период становления депозитария Сбербанка из крупнейших банков соответствующие подразделения имелись, пожалуй, только в Газпромбанке, ОНЭКСИМ Банке и ВТБ.

Так как нормального специализированного программного обеспечения для депозитарного учета в тот момент не было, то мы особенно не мудрили, взяли стандартную программу «Валютный опердень. RS-Bank» производства R-style, и стали использовать ее для ведения депозитарного учета. Вместо валют мы ввели название ценных бумаг

и эмитентов, а вместо курса валюты вводилась стоимость бумаги. В этой же программе имелась возможность валютной переоценки, что можно было использовать для переоценки портфеля ценных бумаг. При этом все учитывалось в штуках, по активам указывались места хранения, по пассивам — владельцы ценных бумаг. В общем начальные потребности по программному обеспечению мы таким образом смогли закрыть, получив полноценный бухгалтерский учет. Правда, какое-то время на выписках вместо «ценная бумага» было написано «валюта».

Процесс перехода на депозитарный учет оказался достаточно длительным и осуществлялся последовательно, а не по всем бумагам сразу. А инструментов, по которым такой переход требовался было достаточно много: кроме массового обслуживания ОГСЗ, проводились операции и с вэбовками, и с корпоративными ценными бумагами.

Параллельно с переходом на депозитарный учет, в банке наводился порядок со всеми вложениями. Когда этот процесс только начался, то мы в Центральном аппарате узнали много нового и интересного о портфелях филиалов Сбербанка. Дело в том, что в то время филиалы были еще вольны в своей стратегии вложения. Они вели собственные портфели, порой даже могли обслуживаться у разных дилеров по ГКО-ОФЗ. Еще по работе в Банке «Балчуг» я помню случаи, когда одно отделение Сбербанка в Москве продавало ОГСЗ Банку «Балчуг», а другое эти же ОГСЗ у «Балчуга» покупало.

Наведение порядка в политике вложений банка пришлось на 1997 год. В результате вольница филиалов закончилась, были введены ограничения на собственные портфели филиалов, и все вложения стали централизовываться.

К началу этого процесса структура Сбербанка выглядела следующим образом: в Москве был Центральный аппарат, по стране существовало около 70 территориальных банков, у которых было примерно 2 000 отделений, а у тех, соответственно около 20 000 дополнительных офисов, то есть то, что мы привычно называем «сберкассами».

Депозитарный учет также был полностью децентрализован, заканчивался он на уровне отделений, то есть кроме Центрального аппарата и территориальных банков существовало еще около 2 000 точек, где могли быть счета-депо. В каждой из этих точек мог вестись учет бумаг, находящихся на хранении и принадлежащих кому-то из клиентов. Сам учет также велся в разном программном обеспечении: кто-то использовал для этого «валютный опердень», кто-то — просто Excel.

Вот с такой задачей по переводу всего многообразия вариантов на единую технологическую и методическую платформу и пришлось столкнуться, когда в банке начал реализовываться проект по организации единого депозитарного учета.

Для перехода на депозитарный учет мы параллельно с использованием «Валютного опердня» стали писать свой собственный программный про-

дукт. Сейчас можно сказать, что это было абсолютно правильным решением, во-первых, потому, что к тому времени на рынке не было специализированного софта должного уровня, во-вторых, потому, что в результате продукт оказался максимально адаптированный к нашим очень нестандартным нуждам.

Новый программный продукт разрабатывался силами программистов Сбербанка. Среди них были ребята, которые раньше, в рамках каких-то закрытых НИИ «бились» над созданием искусственного интеллекта, и нам пришлось серьезно бороться, чтобы пресечь попытки внедрения такого искусственного интеллекта в софт, предназначенный для ведения депозитарного учета.

Переход на депозитарный учет осуществлялся по видам бумаг, которых у нас было достаточно много. Кроме ОВГВЗ, или экзотических ОРВВЗ 92 года, был колоссальный объем ОГСЗ, были акции приватизированных предприятий, а также акции чековых инвестиционных фондов, которые в свое время продавались через Сбербанк. Только по акциям ЧИФов у нас было около 50 тысяч владельцев. Кстати, эти акции были выпущены в документарном виде, правда, на руки клиентам выдавалось свидетельство о депонировании.

К лету 1998 года процесс перевода всех видов ценных бумаг с внебалансового учета на депозитарный был практически завершен. При этом Центральному аппарату пришлось проделать большую работу с территориальными банками и отделениями. Так как на местах все бумаги находились на ответственном хранении, мы отправляли письма с предписаниями открыть счета депо и перевести ценные бумаги с внебалансовых счетов ответственного хранения на счета-депо. Рекомендации носили общий характер и описывали порядок депозитарного учета только на уровне синтетических счетов депо. При этом в каждом отделении перевод осуществлялся в том софте, который там был.

Перевод на депозитарный учет бумаг каждого вида имел свои отличия. Например, ОГСЗ хранились в отделениях, соответственно, по всей сети Сбербанка таких точек хранения могло быть около 2000, а те же ОВГВЗ хранились только в территориальных банках. С акциями была совсем другая история. Если реестр акционеров находился в Москве, то счет номинального держателя в реестре открывал Центральный аппарат, а затем уже в Центральном аппарате открывались счета номинального держателя для всех территориальных банков, клиенты которых имели соответствующие бумаги. Если же реестр велся в другом городе, то счет открывал уже территориальный банк, который находился в том же регионе, что и реестродержатель. Затем уже в этом территориальном банке открывался счет номинального держателя для Центрального аппарата, а в нем открывались счета для всех территориальных банков, которым нужно было учитывать бумаги клиентов. Создаваемая система

обеспечивала близость банка к эмитенту и позволяла снизить операционные риски.

Переход на такую систему потребовал некоторого времени. Следующим шагом в построении депозитарной сети Сбербанка стало внедрение единой программной платформы. В результате мы смогли получить полностью централизованную систему учета. Принцип организации такой системы несколько отличается от широко распространенного принципа «звезды», в соответствии с которым, например, работает Газпромбанк. Сбербанк ведет работу с очень большим количеством региональных эмитентов, и в этом плане институт уполномоченных территориальных банков позволяет быть ближе к ним, более эффективно отслуживать ситуацию, принимать участие в корпоративных событиях.

По сравнению с 1998 годом сейчас ситуация претерпела существенные изменения, например, все больше эмитентов ведут свои реестры в Москве, и серьезная часть операций с реестродержателями переместилась из территориальных банков в Центральный аппарат Сбербанка. Однако выбранная схема доказала свою эффективность в различных условиях, и по-прежнему часть операций в реестрах ведется через регионы, что существенно облегчает, например, работу по ценным бумагам, поступающим в качестве обеспечения по кредитам.

Изначально система документооборота между территориальными банками Сбербанка строилась в электронном виде с использованием ЭЦП. Именно по этой причине первичные документы из реестра у нас никогда не доходили до центра в бумажном виде. Правда, внедрение такой системы работы потребовало четкой формализации всех аспектов депозитарной деятельности внутри банка. Инструкция № 44, подготовленная Центральным банком, достаточно большой спектр вопросов, например, план счетов, порядок проведения операций, отдавала на откуп регламенту деятельности депозитария. И в 1998 году для того чтобы выстроить строгие правила работы, специалисты депозитария засели за подготовку операционного регламента. Созданию регламента предшествовало небольшое «Положение о депозитарной деятельности» на 30 страниц, на основе которого уже потом был подготовлен регламент. Получился он очень внушительный — ни много ни мало около 500 страниц текста, где были детально описаны все операции, разработаны формы и т. д. Готовили его год. Первоначально сделать его в виде одного документа не получилось, и мы сделали его из 4 частей. В первой — самой короткой части была описана структура всего регламента, и базовые понятия, а в последующих частях подробно рассматривались вопросы организации депозитарной деятельности, вплоть до детального описания системы корреспондентских счетов и работы с ними с учетом различных временных поясов.

Кроме централизации, систематизации и регламентации учета достаточно большое внимание при создании депозитария было уделено и ме-

тодическим вопросам. В частности, серьезные споры между нашими специалистами возникли, когда мы попытались определить, что же все-таки является первичной единицей депозитарного учета. С одной стороны, согласно требованиям ЦБ, единицей учета должна быть одна ценная бумага, с другой стороны исходя из практики работы было понятно, что нужно учитывать не только права на ценные бумаги, но и права, которые приобретает владелец ценной бумаги. Таким правами, например, являются права на участие в собрании акционеров, право на получение дивидендов. Строго говоря, каждый акционер может распорядиться таким правами по своему усмотрению, например, передать право на участие в собрании, оставив себе права на дивиденды. И все это нужно тоже как-то учитывать! Практики учета прав, вытекающих из владения ценной бумагой, в тот момент не было, и, в результате, мы все-таки остановились на простой схеме, когда единицей учета, является ценная бумага. Но при этом всегда в уме держали, что нам не следует забывать и о правах, вытекающих из владения ценной бумагой.

Кстати, вопрос этот был далеко не теоретический. Например, при работе с ОГСЗ, от которых реально отрезались купоны, необходимо было вести отчетность, сколько отрезано, а сколько — нет. Процесс отрезания купона отражался в депозитарном учете: сначала отражался момент выплаты, потом отражался момент отделения купона.

Реорганизация политики управления активами и построение собственной депозитарной системы сразу же принесла свои положительные плоды для банка. Например, после внедрения депозитарного учета облигаций государственного внутреннего валютного займа, мы переместили свои «вэбовки» из хранилища Внешторгбанка к себе. Это было неприятно для депозитария ВТБ, так как количество этих бумаг было достаточно большим. Банк же таким образом получил существенную экономию на платежах за хранение.

При построении депозитария Сбербанка, мы перед собой ставили четыре цели:

- предоставление депозитарных услуг корпоративным клиентам;
- создание глобальной общероссийской депозитарной системы, способной взять на себя обслуживание частных инвесторов;
- повышение операционной эффективности и получение дополнительного дохода от депозитарных операций;
- приведение в соответствие деятельности банка к требованиям Банка России по организации депозитарного учета и формированию отчетности.

Причем понятно, что требования ЦБ РФ послужили толчком для создания депозитария и системы депозитарного учета, а своей самой амбициозной задачей мы считали создание системы депозитарного обслуживания для физических лиц. После организации участия физических

лиц в первичных аукционах ГКО-ОФЗ 1998 году и размещения акций «Роснефти» в 2006 году стало понятно, что такая цель вполне для банка достижима.

### **Депозитарная экзотика**

В своей работе депозитарию Сбербанка пришлось столкнуться с целым рядом нестандартных задач, большая часть которых, конечно, была связана с учетом документарных бумаг.

Непросто было организовать учет облигаций Российского внутреннего выигрышного займа 1992 года. Заем этот был выпущен на 10 лет в наличном виде, на предъявителя. Облигации были мелкономинальные: 1, 10, 20 рублей, а также облигации первоначального образца — 500, 1000, 10000 рублей. При этом доход по этим облигациям выплачивался в форме денежных выигрышей, также Сбербанк производил покупку таких облигаций. Сложности, конечно же, вызывало отражение выигрышных облигаций. Учитывая, что ежегодно по облигациям проводилось 8 тиражей выигрышей, можно понять, какой объем работы приходилось делать. В результате эти бумаги стали последними, которые мы перевели на депозитарный учет, уже в 1998 году. До этого они находились у нас на ответственном хранении.

ОВГВЗ, которые хоть и были документарными ценными бумагами и имели индивидуальные признаки — номера, не вызывали таких сложностей при учете, ведь их из-за достаточно крупных номиналов было гораздо меньше.

Совсем другая ситуация сложилась с ОГСЗ — Облигациями государственного Сберегательного займа РФ. Бумаги эти выпускались в документарном виде на предъявителя. Владелец получал доход по таким облигациям в виде процента два-четыре раза в год. При выплате процента от листа с облигацией отрезался купон. Сбербанк выполнял функции платежного агента по выплате купонного дохода и погашению ОГСЗ.

Так как облигации были рассчитаны преимущественно на физических лиц, то основная работа по обслуживанию этих ценных бумаг в первое время легла на отделения. Со временем ОГСЗ превратилась в бумагу, с которой активно стали работать различные институциональные инвесторы, а те открывали счета уже у нас — в Центральном аппарате или в территориальных банках. В результате большое количество ОГСЗ скопилось в нашем ОПЕРУ, и ножницами обработать такие большие объемы было уже просто невозможно. Очередной период погашения представлял собой для сотрудников Сбербанка стихийное бедствие, когда многие специалисты отвлекались от своей непосредственной работы и садились резать ножницами бумагу. Аналогичная ситуация складывалась не только в Москве, но и в территориальных банках.

Тогда было принято решение о приобретении специального типографского оборудования, которое умеет ставить штампы «погашено» на купоны и отделять их от облигации.

Остается только порадоваться, что к моменту внедрения депозитарной деятельности у нас не было всевозможных чеков «урожай», или, например, облигаций по которым производились розыгрыши вещевых призов, как это было в Советском Союзе.

Кроме нестандартных ценных бумаг депозитарию часто приходилось иметь дело с достаточно нестандартными посетителями. К нам часто обращаются люди с весьма экзотическими просьбами. Попав в Сбербанк, я со временем завел папку, которую назвал «Сказки», и куда складывал всевозможные странные предложения. Как правило, большая часть таких предложений связана с попыткой размещения в депозитарии векселей никому не известных компаний на очень большие суммы. Причем все обращающиеся просят выдать им сертификат ответственного хранения и еще подтвердить его по SWIFT.

В список сомнительных активов, которые периодически хотят сдать на хранение в депозитарий также входит красная ртуть, осмий, и еще некоторые материальные ценности, о которых большинство людей даже не слышало, да и вообще сомнительно, существуют ли они в природе. Предлагали как-то даже мусоросжигательный завод! Раньше я связывал появление таких посетителей с периодами весенних или осенних обострений различных психических заболеваний, но со временем их поток стал равномерным и потерял зависимость от времени года. Удивительно, что большинство людей, приходящих с подобными «проектами», свято верят в свою правоту, обещают «золотые горы».

### **ГКО-ОФЗ**

В мае 1998 года появилась идея о том, что неплохо было бы привлечь население к покупке ГКО-ОФЗ на первичных аукционах. Именно тогда мы начали создавать систему, предназначенную для продажи населению бездокументарных ценных бумаг с учетом их в депозитарии.

Проект длился с мая по июнь. В разработанной схеме информация о заявках принималась через расчетную систему Сбербанка, автоматически обрабатывалась, затем формировались заявки, открывались счета-депо. Заявки после этого отсылались на ММВБ, по ним исполнялись расчеты, и обратно рассылались отчеты об операциях. Схема начала работать... До дефолта мы успели провести 2 аукциона. Динамика количества частных лиц, воспользовавшихся такой возможностью доступа на рынок госдолга, была впечатляющая: если на первый аукцион пришло несколько тысяч заявок, то на второй — уже около десяти тысяч. Если бы не август 1998, и такая динамика бы сохранилась, то созданной системе пришлось бы пройти серьезное испытание на прочность.

После кризиса 1998 года важным процессом для нас стала новация ГКО. С точки зрения депозитария это был непростой процесс. Во-первых, сама процедура была новой для рынка. Дополнительные сложности были вызваны большим портфелем и его распределенностью по территориаль-

ным банкам и отделениям. К тому же и выпусков, по которым проходила новация, было достаточно много. Тогда для решения этой задачи мы разработали специальную систему, которая по определенному алгоритму самостоятельно могла бы проводить все необходимые проводки.

Кроме новации кризис 1998 года принес очень много операционной работы, ведь помимо дефолта по государственным обязательствам в стране разразился жесточайший банковский кризис. Клиенты многих банков вместе с рублевыми счетами стали переводить в Сбербанк, который они считали оплотом надежности, и свои портфели.

### **Жизнь после кризиса**

К концу 1999 года мы завершили работу по регламентации работы депозитария и переводу всех ценных бумаг на депозитарный учет. После этого наиболее важным вопросом стал вопрос централизации всей депозитарной системы. До этого каждая из точек, где велся депозитарный учет, уже использовала единый программный комплекс, но это везде были локальные версии программ. А Центральный аппарат обновлял только общий справочник по ценным бумагам. У всех этих точек были взаимные корсчета, а для обмена поручениями и выписками использовалась электронная почта с ЭЦП. Но при этом единой базы не существовало. Если нужно было провести операцию из какого-либо отделения, то это отделение подавало поручение в территориальный банк на списание бумаг, территориальный банк подавал поручение в Центральный аппарат на списание бумаг с его счета номинального держателя в Центральном аппарате. Несмотря на то, что все это делалось достаточно быстро, но, учитывая географические масштабы, на одну операцию могло уходить 2-3 дня.

Естественно, как только внутренняя работа была налажена, то сразу встал вопрос о переводе работы в общую систему, потому что стали очевидны сложности со сбором реестра, когда нужно было оперативно получать информацию обо всех владельцах. Кроме того, перевод на единую централизованную систему помог бы существенно упростить проведение брокерских операций. Ведь при существовавшей в то время системе работы после торгов итоги нужно было отнести на корсчет территориального банка, далее территориальный банк разносил уже все по отделениям. То есть по сути одни и те же проводки проходили в системе три раза. Серьезной поправкой была также разница в часовых поясах, так как после окончания торгов, скажем, в Москве, в Хабаровске поставить бумаги могли только на следующий день.

Пилотный проект по централизации был осуществлен в 2000 году. Для этого процесса мы наметили следующий алгоритм: на первом этапе производится так называемая техническая централизация, когда все корсчета остаются, но собираются в одной базе на одном сервере, на следующем этапе корсчета исчезают и вся база ведется напрямую — без корсчетов. То есть у каждого клиента любого отделения должен появиться

свой счет в Центральном аппарате. Соответственно, за 2000 год мы провели техническую централизацию всех московских отделений, и в конце 2000 года произвели полную централизацию, выведя всех московских клиентов на уровень центрального аппарата.

Для клиентов такая централизация прошла практически незаметно, они как обращались в свое отделение, так и продолжали обращаться после централизации. Единственным и самым существенным отличием стало то, что отчеты по итогам торгов клиенты стали получать сразу после обработки в Центральном аппарате поступившего отчета, скажем, с ММВБ, а не после того, когда отделение получит такую выписку из Центрального аппарата и вручную сформирует отчет для клиента. В дальнейшем такая централизация позволила проводить нам масштабные операции, как, например, случилось при продаже акций Роснефти за несколько часов сразу по всей системе.

Сейчас процесс централизации продолжается, причем основная причина того, что этим так долго приходится заниматься, оказалась вовсе не в организации или подготовке программного обеспечения. Основные сложности возникли с каналами связи, к которым имеют доступ наши отделения. К сожалению, качественная связь в России существует далеко не во всех точках присутствия Сбербанка. При всем многообразии операторов, физических провайдеров, имеющих собственные провода, не так много: Ростелеком да Транстелеком — вот, пожалуй, и все. Все остальные арендуют у них эти физические каналы. Есть еще, конечно, спутниковые каналы. В общем, до сих пор еще существуют допфилисы, которые вынуждены возить документы, а не пользоваться современными каналами связи. Наша задача, безусловно, заключается в том, чтобы депозитарная система могла «дотянуться» непосредственно до частных клиентов, то есть прийти непосредственно в дополнительные офисы. И в этом ключе вопрос качественной связи является крайне важным.

### **Роснефть**

Безусловно, одним из важнейших событий в жизни депозитария Сбербанка стало размещение акций ОАО «Роснефть». Оно стало не только одним из масштабных проектов, но и послужило проверкой на прочность той системе, которую мы выстраивали все эти годы.

Подготовка к размещению началась осенью 2005 года, когда с соответствующим предложением к нам обратились представители Роснефти. С февраля 2006 года началась непосредственная работа по подготовке этого проекта. Был составлен очень подробный план, в котором практически по дням было расписано, кто и что когда делает.

Для нас после внедрения системы участия физических лиц в первичных аукционах по ГКО-ОФЗ в 1998 году это было первое достаточно серьезное тестирование депозитарной системы. За две недели нужно было открыть сто тысяч счетов — такого еще никто не делал.

Честно говоря, мы до начала момента подачи заявок точно не знали, сколько же желающих все-таки придет. Обосновать можно было практически любые цифры — от тысячи до миллиона человек. Мы внутренне для себя определили цифру в сто тысяч, отчасти основываясь на той динамике, которая у нас была в 1998 году, хотя, конечно, ситуация с тех пор достаточно сильно изменилась, отчасти интуитивно.

В результате наш прогноз полностью сбылся.

Сбербанк начал прием заявок от населения на участие в размещении 26 июня 2006 года. Первоначально срок окончания приема заявок был определен на 10 июля, однако чуть позже сроки продлили до 12 июля. При этом все заявки должны были быть обработаны до 13 июля, когда они подавались в Лондон. Потеря этих двух дней, на время которых был продлен период приема заявок, серьезно осложнило нашу работу. Первоначально мы планировали, что за два дня мы спокойно выверим все заявки, позже пришлось работать без резервного времени. Сдать книгу заявок нужно было в 20:00, а в 18:00 мы только закончили прием последних заявок.

Резервные дни, безусловно, были очень нужны. Было много случаев, когда кто-то неправильно писал свои фамилии, кто-то посылал деньги за третьих лиц.

По мере приема заявок уже в течение первой недели практически все сложные случаи уже были выявлены. Соответственно, мы смогли оперативно проинформировать все отделения что следует предпринимать в различных нестандартных ситуациях. Это позволило нам без сбоев завершить прием заявок и подать книгу в назначенный срок, несмотря на то, что прием заявок по решению эмитента был продлен.

Технологически прием заявок от физических лиц осуществлялся следующим образом. Клиент приходил в отделение, заключал брокерский договор, подавал поручение и перечислял деньги на покупку этих бумаг. Мы проверяли, что деньги поступили и включали клиента в книгу заявок. 13 июля книга заявок была сдана эмитенту, и в тот же день эмитент назначил цену, и стало ясно, какие заявки удовлетворились, а какие — нет. После сдачи книги заявок и определения цены 19 июля начались расчеты по бумагам. Если заявки на участие в размещении мы принимали только от физических лиц, то расчеты по бумагам происходили через наш депозитарий полностью на все 10 400 млн долларов США. Постоянно приходилось быть на связи с Лондоном и Нью-Йорком. Расчеты по бумагам прошли в штатном режиме — за несколько часов всем 100 тысячам клиентов мы зачислили бумаги на счета. Мы также заключили договора с НДЦ и ДКК, и 19 июля акции уже появились на рынке. Правда, тут возникло небольшое «но». Сбербанк и иностранные банки-участники размещения зачислили деньги на счета Роснефти в 12.00 по московскому времени. Но одно дело — получить деньги на счет, а другое — осмыслить, что тебе поступило более 10 млрд долларов! Кто-то ведь должен был принять решение — сказать: «Да, мы довольны,

---

*Ю. В. Дубин*

---

можно перечислять бумаги». Представитель «Роснефти» с поручениями на перевод бумаг сидел у нас в депозитарии и ждал звонка с окончательной «отмашкой» с 12-ти часов. И эмитенту потребовалось около 2,5 часов, чтобы удостовериться и отдать приказ на зачисление. Само исполнение операций в депозитарии заняло около часа. За это время нам позвонили все глобальные андеррайтеры: «Мы перечислили более 10 млрд долларов 2 часа назад, а где же бумаги?» Чувств и эмоций было много. Но мы всем все объяснили и успокоили, зато сейчас со всеми глобальными андеррайтерами размещения: ABN Amro Bank, Drezdner Kleinwort Wasserstein, JP Morgan и Morgan Stanley — у нас хорошие рабочие отношения. Кроме профессионального удовлетворения от проделанной работы для меня оказался очень приятным и личный фактор — пригодился мой английский. Надеюсь, что в будущем и знание китайского языка может оказаться востребованным!

А торги акциями «Роснефти» на ММВБ начались 19 июля 2006 года в 15:52.