

Павел Игоревич  
**Прасс**

## **К чему может привести увлечение программированием**

### **Начало карьеры регистратора**

Наверное, мало кто удивится, если узнает, что, занимаясь более 12 лет регистраторско-депозитарной деятельностью, я по образованию — энергетик. Для российского рынка — это абсолютно типичная ситуация. В момент становления рынка ценных бумаг людей, которых можно было бы назвать специалистами в этой области, просто не существовало, и многие, кто пришел в инфраструктурные организации и в компании, ставшие профессиональными участниками фондового рынка, пришли с математическим или техническим образованием. Деятельность, как в инфраструктурной части фондового рынка, так и связанная непосредственно с активными операциями, требует определенного, я бы сказал алгоритмического, склада ума. Многие, кто закончил технические учебные заведения, отвечали такому требованию рынка.

Тому, что я стал работать в сфере ценных бумаг, я обязан своему любительскому увлечению программированием и моим друзьям с простыми фамилиями Иванов и Железовский, которые приобщили меня к фондовому рынку.

Это было время «дикого» фондового рынка и приватизации, активно развивались фондовые магазины, где бойко шла торговля билетами МММ, ваучерами, акциями каких-то новых предприятий, фондов, большинство из которых не дожили до наших дней.

Будучи инженером кафедры «Переработка горючих сланцев Поволжья» Саратовского государственного технического университета, я из любопытства интересовался этой новой для меня ценно-бумажной сферой и попутно пару раз попытался сделать какие-то программюльки-удобняшки для учета котировок волшебнорастущих акций МММ. В итоге, в августе 1994 года, саратовская Инвестиционная компания «Росинвест» стала моим первым домом на рынке ценных бумаг. Возглавлял (и по-прежнему возглавляет) эту компанию Игорь Дмитриевич Одоевский, который и был моим первым руководителем и учителем в бизнесе и в рынке ценных бумаг.

Начал я свою деятельность в должности специалиста отдела ведения реестров инвестиционной компании. Одновременно приходилось заниматься многими другими вопросами, в частности, поддержкой компью-

терной техники компании — тем, что в современных терминах можно было бы назвать «функциями системного администратора», только на очень примитивном уровне. Параллельно с облуживанием компьютеров я занимался «кустарным» программированием для решения текущих задач. Сейчас, когда сосредоточиться пришлось исключительно на административных вопросах, я уже давно перешел в категорию «юзеров», причем самых посредственных. О далеких временах моей айтишной деятельности остается только вспоминать.



### **П. И. Пращ**

#### **1994–1995**

ИК «Росинвест» (Саратов),  
специалист, нач. отдела  
ведения реестров

#### **1996–1997**

ЗАО «Реестр-Сервис» (Пенза),  
филиал «Рисан» (Саратов),  
директор

#### **1997–2000**

РК «Центр-Инвест» (Москва),  
фил-л № 11 (Саратов),  
руководитель

#### **2000–2004**

ОАО «Центральный  
Московский Депозитарий»,  
зам. дир. филиала, директор  
филиала, заместитель  
Председателя Правления

#### **1999–2001**

АНО «Центр сертификации  
строительной продукции»  
(Саратов), директор

#### **с 2004**

ОАО «СПЕЦДЕП», председа-  
тель совета директоров,  
директор по стратегическому  
развитию

Через некоторое время я был назначен на должность начальника отдела ведения реестров. В то время деятельность по ведению реестров акционеров еще не была исключительной. Позже, в 1995 году, инвестиционным компаниям запретили совмещать деятельность по ведению реестра акционеров с какой-либо иной. Тогда, в декабре 1995 года, при ИК «Росинвест» была создана новая компания-регистратор, документы которой были поданы на получение лицензии. Нужно отметить, что в описываемый период времени очень быстро и в сторону ужесточения менялись требования, предъявляемые к компании для получения лицензии регистратора. Сложилась достаточно забавная ситуация, когда мы, только-только приведя все документы в соответствие действующим требованиям, подавали документы на лицензию, но в этот момент нормы менялись и мы уже не удовлетворяли этим требованиям. Отказываться от такого важного направления в рамках группы «Росинвест» не хотелось, и мы стали искать способы вести регистраторскую деятельность под лицензией уже существующего регистратора.

Шел 1996 год. Для тех регистраторов, кто не смог обзавестись собственной лицензией, возможных вариантов продолжать деятельность по ведению реестров было два: чтобы соблюсти требования по собственному капиталу и количеству эмитентов, можно было объединить несколько мелких компаний-регистраторов и на паритетных началах работать либо в виде филиала этого объединенного регистратора, либо быть его головным офисом; а можно было попытаться организовать деятельность в виде филиала какого-нибудь крупного реестродержателя. Это было понятно, в общем-то, всем небольшим регистраторам. Многие предпринимали попытки договориться об объединении и некоторым это удавалось. Одним из таких примеров была инициатива создания объединенного регистратора Валерием Васильевичем Титовым (тогда —

Регистратор «Союз», г. Санкт-Петербург). Мне довелось принимать участие во встрече представителей, если не ошибаюсь, восьми региональных регистраторов в городе на Неве. Мы обсуждали возможность и условия объединения под общим знаменем. В силу разных причин, и в том числе, из-за территориальной удаленности, я в тот момент отказался от сотрудничества с Питером. А в результате подобных встреч и соглашений, по всей видимости, вскоре и появился «Единый регистратор» и многие-многие другие объединенные регистраторы.

После ряда переговоров нам удалось договориться с регистратором «Реестр-Сервис» из соседней с Саратовом Пензенской области. «Реестр-Сервис» уже успел получить лицензию в период, когда требования были еще не столь жесткими, но к моменту нашего альянса для поддержания лицензии он нуждался в эмитентах. Мы стали филиалом этого регистратора в Саратове. Правда, несмотря на статус филиала, мы осуществляли деятельность практически как самостоятельное юридическое лицо, используя при этом трансфер-агентские схемы взаимодействия.

### **Из жизни региональных регистраторов**

Пытаясь решить вопрос с лицензией, нам приходилось общаться и с московскими регистраторами. Москва в то время — в первой половине 1996 года — была очень «надутая». В ответ на наши предложения по работе под лицензией крупного регистратора нам говорили: «А что вы можете нам предложить в вашем регионе, чтобы нам было интересно открыть филиал или начать какое-то другое сотрудничество». То есть какой-либо региональной экспансии, которая случилась несколько лет спустя, не было.

Это уже позже стало понятно, что «не боги горшки обжигают», а тогда я приезжал — маленький человек из региона, из небольшой компании, а там — ЦМД, НИКойл, НРК! Священный трепет наводили такие имена!

Вообще, в регионах очень много выдающихся людей, но в чем Москва действительно опережала регионы, так это в своих технологических и финансовых возможностях. Региональные регистраторы в этом плане были гораздо стесненнее, особенно если речь не идет о регистраторах, которые были созданы «при» каком-нибудь крупном эмитенте.

Зато многие нюансы регистраторской деятельности, невидимые из центра, можно было почувствовать только в глубинке. Вот уж где-где, а в регионах всегда хватало своей специфики и своих проблем, о которых в Москве даже не задумывались. Например, такой банальный вопрос как выплата дивидендов в Центре и в регионах мог решаться абсолютно по-разному. Если большие московские реестродержатели осуществляли выплаты только в своей кассе либо безналичным переводом, то региональные регистраторы очень часто брали мешки денег

и развозили дивиденды по многочисленным разбросанным подразделениям предприятия-эмитента. Хотя и с охраной, но всегда в таких ситуациях было крайне неудобное ощущение, ведь ехал в назначенное место к назначенному сроку и об этом мог знать кто угодно, а не только акционеры-получатели. Кстати, восприятие дивидендов акционерами заслуживает того, чтобы отдельно коснуться этого момента. Достаточно долго акционеры воспринимали дивиденды как своеобразные дополнительные выплаты к пенсии или зарплате со стороны своего предприятия, то есть эти деньги воспринимались как некое социальное пособие, а не доход от своей доли в капитале предприятия. Очень часто приходилось слышать различные упреки, причем все это адресовалось нам — сотрудникам реестродержателя, которые осуществляли выплаты. Чего только ни приходилось выслушивать, и то, что размеры дивидендов маленькие, и то, что сумма дивидендов у акционеров с разными пакетами оказывалась разной: «Мы ведь отработали на предприятии один и тот же срок, почему тогда у меня дивидендов меньше?» Очень много сложностей возникало с наследниками акционеров, как правило, они приходили с выпиской, либо каким-либо другим документом, который выдавался по итогам подписки на акции, и требовали выплатить им дивиденды за другого человека. Такое общение было крайне эмоциональным, и нам приходилось держать ответ за все возможные издержки системы приватизации в России. В общем, что такое выплата дивидендов в наличном виде с каждодневными выездами в районы, я знаю не понаслышке.

Опыт, который приобретался в такой работе, был очень большим, но это был лишь обширный опыт локальных проблем. В любом, даже самом «продвинутом» и крупном региональном регистраторе, не было той масштабности, которая была свойственна крупнейшим представителям столичного регистраторского бизнеса.

Развитие регионального регистраторского бизнеса проходило циклами, которые требовали укрупнения и консолидации. Достаточно скоро началась региональная экспансия московских регистраторов. К тому времени в стране уже стали выстраиваться крупные интегрированные компании, у которых изначально реестры входивших в них составных элементов могли быть разбросаны по всей стране. В результате общей централизации бизнеса таких эмитентов централизованный подход использовался и в вопросах ведения реестров.

Мы это почувствовали на себе, когда в конце 1996 — начале 1997 годов реестр Саратовнефтегаза — основного эмитента, обслуживающегося у нас, был переведен в московскую Регистрационную компанию «Центр-Инвест». Саратовнефтегаз входил в группу СИДАНКО и тут, конечно же, происходили гораздо более сложные процессы, на которые невозможно было повлиять нам на местах.

Для нас это было, разумеется, очень неприятным известием, ведь этот реестр с 20 тысячами акционеров мы создавали с самого начала своими руками. Получали данные после подписки и аукционов в электронном (в меньшей степени) и в бумажном виде (преимущественно). Переносили все в специализированную регистраторскую программу столичного производства, руки и голову к созданию которой приложил не кто-нибудь, а Алексей Жинкин (за что ему и за многое — большое спасибо). Правда, нужно отметить, что электронный вид данных не всегда облегчал процедуру, потому что данные были в разных форматах: в основном — в текстовом формате, «творчески набитом» в Фотоне-Лексиконе, что-то в какой-нибудь версии dbf-формата или в Суперкалке.

К счастью, перевод Саратовнефтегаза в РК «Центр-Инвест» не стал для нас печальным завершением регистраторской деятельности, а открыл новую страницу — работу под флагом московской компании. Мы договорились с Центром-Инвестом, открыли филиал и стали работать, оптимизируя взаимоотношения использованием трансфер-агентских схем. Принципиально, такие формы сотрудничества с Москвой позволяли нам не только не потерять наш бизнес, но и развиваться.

Некоторое время мы совмещали деятельность в качестве филиалов пензенского «Реестр-Сервиса» и московского «Центр-Инвеста», но вскоре согласовали с московским руководством взаимоприемлемые условия деятельности под флагом Центр-Инвеста и продолжили свою деятельность уже в качестве полноценного регионального филиала этой компании. Хочется отметить ключевую роль в достижении таких партнерских договоренностей деловых и личностных качеств Геннадия Петровича Родина — тогда исполнительного, а впоследствии генерального директора РК «Центр-Инвест».

Примерно в это же время я полюбовно выделился со своим регистраторским направлением из группы «Росинвест» и, можно сказать, что какое-то время это был мой собственный небольшой бизнес «комнатного» размера. Кроме ситуаций, когда по распоряжению «сверху» реестр просто переводился к другому регистратору, процветанию региональных регистраторов и их светлому будущему мешало либо отсутствие либо нестабильность регионального рынка акций. У многих региональных регистраторов не было активно торгуемых эмитентов. А раз нет активности, то нет и доходов! Ситуацию поправляли только периодические активные скупки различных эмитентов, когда в течение определенного времени покупались абсолютно все доступные акции. Но такие «денежные» для реестродержателя мероприятия проходили нерегулярно, и было очень сложно спрогнозировать этот процесс: есть всплеск — работаем в режиме аврала, нет — пребываем в режиме «спячки». Конечно, заметные доходы приносили нам еще мероприятия, связанные с организацией и проведением собраний акционеров и выплатой дивидендов.

Такая ситуация приводила к поиску регистраторами дополнительных доходов от оказания консультационных услуг по вопросам акционерного

права и не только, вынуждала все время повышать уровень сервиса, и в первую очередь именно в форме профессиональных консультаций и особых условий обслуживания. Сейчас, уже имея опыт и представление о том, как работают реестродержатели в Москве, я понимаю, что многие региональные регистраторы предоставляли своим клиентам по сути VIP-обслуживание только ради того, чтобы удержаться на плаву. Только сейчас понимаешь, как же, мягко сказать, недорого обходилась тогда региональным эмитентам наша профессиональная поддержка их корпоративной деятельности. Но это — диалектика рынка!

В самом конце 1997 года в жизни многих регистраторов вслед за профучастниками наступила «черная полоса». Из-за разразившегося кризиса на фондовых рынках в Юго-Восточной Азии начали падать котировки и российских ценных бумаг. Этот процесс также сопровождался еще и снижением объемов торгов. В таких условиях операционные доходы регистраторов очень сильно упали (по крайней мере, в нашем регионе точно), приходилось жить фактически только на абонентскую плату, которую мы получали от эмитентов (вспоминается классика: «Чтоб ты жил на одну зарплату!»). И это при том, что в начале и середине 1997 года деньги «гребли» просто «лопатой». Массовые скупки эмитентов второго, третьего и еще неизвестно каких эшелонов приучили регистраторов жить «на широкую ногу», а тут такое! Но мы тогда даже не догадывались, что скоро будет еще хуже — приближался дефолт. И он настал...

Именно в этот период у меня сложилось впечатление, что делать в этих условиях уже особо нечего — на рынке штиль. Если раньше я относил себя к категории «рукамиделателей», то со временем стал все больше превращаться в «руководителя», хотя и с неплохими знаниями в области корпоративного права и деятельности по ведению реестров акционеров АО. В этот момент меня пригласили поруководить в АНО «Центр сертификации строительной продукции». Приглашение было достаточно неожиданным, но интересным. У меня оставалась возможность по-прежнему возглавлять филиал регистратора, где все было налажено, а в условиях затишья на рынке и не требовало постоянной занятости, но одновременно попробовать себя и в несколько ином деле. Так, по совместительству я стал руководить этим центром. Период этот продолжался 1,5 года. И с течением времени энтузиазм мой стал потихоньку улетучиваться. В тот момент моя работа оказалась достаточно тесно связана с взаимодействием с чиновниками-бюрократами региональной и федеральной строительной сферы, и это общение далеко не всегда доставляло мне удовольствие.

На мое счастье начал потихоньку оживать рынок ценных бумаг, был конец 1999 — начало 2000 годов. В этот момент, чтобы жизнь мне не показалась медом, мощнейший игрок регистраторского бизнеса ОАО «Центральный Московский Депозитарий» (ЦМД) забрал ведение Саратовнефтегаза у Центр-Инвеста. Поскольку Саратовнефтегаз составлял

существенную часть моих интересов, я активизировался в желании последовать за «родным» эмитентом в ЦМД. В то время ЦМД уже открыл в Саратове филиал на базе АО «Саратовэнерго», одновременно начав обслуживание этого эмитента. В появлении и развитии Саратовского филиала ЦМД и в моей ЦМД-карьере определяющую роль сыграла Людмила Алексеевна Козлова, возглавлявшая отдел ценных бумаг Саратовэнерго. Невероятно энергичная, активная, деловая и интересная женщина — она и стала создателем и первым директором Саратовского филиала ЦМД, который впоследствии даже был одним из сильнейших филиалов в региональной сети ЦМД. Благодаря ей в мае 2000 года я оказался в позиции заместителя директора филиала ЦМД. С точки зрения моей карьеры, это было достаточно перспективное продвижение. Ведь ЦМД был регистратором № 1. В конце 2001 года Людмила Алексеевна решила оставить беспокойный регистраторский бизнес, а я стал ее преемником, и с 1 января 2002 возглавил Саратовский филиал ЦМД.

В принципе я был практически удовлетворен тем, как строилась моя карьера. По крайней мере, на какой-то момент. Однако достаточно скоро я стал осознавать, что в регистраторском бизнесе возглавлять филиал ЦМД в конкретном регионе — это, фактически, потолок карьеры.

Работа в регистраторском бизнесе, а в тот момент в филиале лучшего регистратора в России, — это в определенной степени комфорт и удовлетворение той средой, в которой ты работаешь, — это работа с первыми лицами крупных предприятий-эмитентов. Вопросы собственности всегда были и будут крайне важными для руководства предприятия. По этой причине все, что касалось акций, акционерных различных вопросов, находится всегда под непосредственным контролем со стороны первых лиц. Такое общение на уровне генеральных директоров крупнейших предприятий заставляет тебя постоянно совершенствоваться как профессионала. Ты либо должен быть для них экспертом, либо с тобой никто общаться не будет. А круг общения достаточно быстро рос, ведь проконсультировав одно предприятие по каким-то акционерным вопросам, ты можешь стать вскоре востребован другими потенциальными клиентами.

Для меня период работы в саратовском филиале ЦМД стал серьезным этапом профессионального роста. Это был уже гораздо больший масштаб деятельности, хотя все равно речь шла об исключительно региональной работе.

По моему мнению, в тот момент филиальная сеть ЦМД была, пожалуй, наиболее выстроенной региональной сетью среди российских регистраторов, каждый элемент которой был частью одного целого. Зачастую филиалы регистраторов были практически автономными организациями, которые по-прежнему работали примерно по такому же принципу, как мы с регистратором «Реестр-Сервис». В такой схеме, безусловно, присутствует определенная доля лояльности к головной компании, но все при

этом понимают, что бизнес на местах — он самостоятельный и далеко не в полной мере контролируем из центра. А это риски...

В филиальной же сети ЦМД было уже несколько строже. Можно сказать, что сеть базировалась на двух платформах: организационной и технологической. Несмотря на то, что в период моей работы в филиале ЦМД в его региональной сети было уже около 30 филиалов, причем практически все из них выросли на какой-то региональной основе, руководству ЦМД удалось выстроить достаточно жесткую и эффективную структуру с достойной системой корпоративного управления и объединить это все надежными и «продвинутыми» технологическими решениями, в том числе в сфере IT.

Фигуру «вождя» ЦМД — Алексея Евгеньевича Королева можно оценивать по-разному, но то, что он очень креативный, сильный и гениальный человек, сложно отрицать. И безусловно, он сыграл яркую и значительную роль в становлении и развитии регистраторской деятельности в России, да и вообще российского рынка ценных бумаг. Значительную часть команды ЦМД составляли офицеры Военно-морского флота и ГРУ. Это высококлассные айтишники, люди с настоящими офицерскими жизненными принципами и аналитическим складом ума. Кроме того, у членов этой команды была уникальная преданность тому делу, которым они занимались. Конечно же, в команде было также много искренне уважаемых мною гражданских людей с не менее яркими и ценными качествами.

### **В Москву!**

В конце 2002 года меня пригласили на работу в Центральный офис ЦМД на должность заместителя Председателя Правления, чем я и обязан Алексею Королеву. К тому времени, будучи руководителем филиала крупнейшего российского регистратора, я понимал, что в Саратове мне становится тесновато. Поэтому переход в центральный офис стал для меня тогда возможно единственным спасением от решения перейти из регистраторского бизнеса в какой-то другой. Естественно, принимая такое предложение, я серьезно переживал. Все-таки такой пост в Регистраторе № 1. Но амбиции позволили побороть свои сомнения. Попав в Центральный офис, я вновь убедился, что «не боги горшки обжигают».

ЦМД для всех сотрудников, и особенно для руководителей всех уровней, наверное, стал сильной школой, в которой вырабатывалась внутренняя жесткость, умение работать в команде, способность находить выходы из непростых ситуаций. Работать с большинством из членов сложившейся к тому времени команды было просто удовольствием! Высшему руководству достаточно было только задавать вектор движения, и все проектировалось, разрабатывалось и исполнялось технически, технологически и юридически безукоризненно, ну или точнее почти безукоризненно.



В ЦМД была жесткая иерархия. Моим направлением работы стала региональная деятельность. В сеть к тому моменту входило около 30 филиалов и порядка 150 трансфер-агентов, большинство из которых базировалось на региональных эмитентах.

Мне повезло, что региональное направление обязывало заниматься всем спектром вопросов, с которыми сталкивается в своей работе регистратор. Приходилось вникать во все: и в финансовые вопросы, и вопросы взаимодействия с эмитентами, и в операционную деятельность. Мне не пришлось сужать свои профессиональные интересы, ведь и в филиале ты занимаешься всем комплексом вопросов.

Основной идеей развития региональной сети на тот момент стала идея доведения всех элементов сети (имеются ввиду филиалы) до стандартов центрального офиса.

Оценка работы филиала — очень непростая задача. Естественно, как и в любом другом бизнесе, основной критерий для оценки — это доходы и прибыль, которую приносит филиал. Нужно отметить, что формально в региональной сети ЦМД все филиалы были окупаемые. Но, оценивая филиал, необходимо помнить, что каждая лишняя точка в региональной сети — источник дополнительных рисков, дополнительные лицензионные требования. При этом нельзя напрямую соизмерять деньги и риск, ведь выручка и прибыль не всегда характеризуют важность, активность и эффективность деятельности конкретного филиала. Есть регионы, где филиал просто должен быть, потому что в этом регионе регистратор обслуживает эмитентов, настаивающих на наличии филиала.

Важным критерием является эффективность продажи филиалом услуг — показатели привлечения эмитентов. В идеале руководитель филиала должен быть не только высококлассным специалистом, но и активным продавцом, который приносит доход. Естественно, можно сидеть и ждать, что предприятие само придет к тебе на обслуживание. Но в ЦМД такую позицию считали недопустимой и занимались разработкой программ мотивации продаж.

И все бы замечательно, но одним из существенных, с моей точки зрения, недостатков в работе ЦМД было отсутствие сформулированной стратегии развития. Это беда большинства российских компаний, которые живут и развиваются исключительно на основе интуиции ее руководителей. Но чем дальше — тем сложнее с интуицией. Она в какой-то момент может просто подвести, да и команде, если это команда действительно болеющих за компанию единомышленников, а не толпа или группка «зарабатывателей» на ситуации, необходимо видеть цели хотя бы среднесрочной перспективы и двигаться не вслепую, ожидая очередные интуитивные решения верхнего руководства, а осознанно без хаотичных метаний. При этом ключевым и обязательным условием развития и эффективного управления является понимание политики руководства и стратегии развития компании сотрудниками, и в первую очередь, топ-

менеджерами. В условиях отсутствия стратегии и неприятия многими топ-менеджерами методов управления, перспективы печальны.

В 2004 году, будучи не согласными с политикой самого верхнего руководства ЦМД, из компании ушла группа топ-менеджеров, в числе которых был и я.

### **СПЕЦДЕП**

После того, как я покинул ЦМД, уйдя с должности заместителя Председателя Правления, с профессиональной точки зрения мой интерес к регистраторскому бизнесу несколько остыл и я подумывал о некотором изменении сферы своей деятельности.

После незначительного периода работы в одноименной дочерней компании ЦМД, осуществляющей депозитарную деятельность, куда кстати переместились все вышедшие из ЦМД зампреды, и в которой, несмотря на 100%-е родство с ЦМД, не было проблем с отсутствием стратегий и ясностью целей, а главное, присутствовало полное взаимопонимание среди топ-менеджеров, мне предложили попробовать силы в новой для меня сфере — сфере спецдепозитарных услуг.

К тому времени специализированный депозитарий «СПЕЦДЕП», куда я пришел работать, существовал уже 4 года. Как и большинство специализированных депозитариев, он появился в 2000 году, когда всем негосударственным пенсионным фондам было предписано учитывать и хранить свои активы в специализированных депозитариях, по примеру паевых инвестиционных фондов.

Рынок коллективных инвестиций — один из самых интересных, так как на нем переплетаются интересы всех участников рынка ценных бумаг. Для меня предложение возглавить спецдепозитарий было очень заманчивым, поскольку давало перспективу дальнейшего развития, и не требовало кардинально менять род деятельности, так как спецдепозитарий, как и регистратор, есть инфраструктура рынка ценных бумаг, а значит менталитет этих бизнесов схож.

Рынок спецдепозитарных услуг пока значительно менее развит, чем рынок услуг регистраторов. Он моложе, и это многое объясняет. Иногда мне даже кажется, что регистраторский бизнес по сравнению с рынком спецдепов является верхом профессиональных технологий, настолько все в специализированных депозитариях является менее устоявшимся и налаженным с точки зрения принципов ведения бизнеса и технологий учета. И речь не только о СПЕЦДЕПе, а буквально обо всех без исключения представителях этого рынка.

Но одновременно, этот рынок гораздо перспективнее, так как сам по себе сегмент коллективных инвестиций обладает большим потенциалом, ведь во всем мире инвестиционные и пенсионные фонды являются фундаментом всего фондового рынка в целом. Кроме того, рынок услуг спецдепов более разнообразный, чем регистраторский. В нем есть свои суще-

ственно различающиеся сегменты: работа с пенсионными резервами и пенсионными накоплениями НПФ, с ПИФами различных типов, военная ипотека, компенсационные фонды, реестры ипотечного покрытия. Уже сейчас на наш рынок приходят страховщики.

Но этот плюс, с точки зрения потенциала развития, оборачивается и необходимостью серьезных инвестиций в технологии и кадры. Для поддержания всех направлений деятельности специализированного депозитария на высоком профессиональном и технологическом уровне нужны очень немалые вложения, которые сегодня могут позволить себе лишь единичные спецдепозитарии в стране. Инфраструктура вообще капиталоемкий и инертный бизнес. На нем невозможно что-то решить только масштабными маркетинговыми бюджетами, как это происходит на рынке розничных товаров и услуг. Здесь гораздо дольше зарабатываешь те имя и приобретаешь те качества, которые помогут тебе выиграть в перспективе.

На мой взгляд, в ближайшее время тенденции развития рынка услуг специализированных депозитариев будут таковы:

— будут расти объемы рынка и работ, и одновременно ужесточаться требования регулятора ко всем участникам рынка и, в частности, к спецдепозитариям, к качеству услуг и технологиям, и как следствие, рынок будет консолидироваться;

— основным может стать девиз: «Каждому — свое дело!», что означает более глубокую профессиональную специализацию участников рынка — НПФ занимается пенсионным обеспечением и страхованием, доверительный управляющий — профессионально управляет активами, страховая компания — занимается страхованием, а инфраструктура — учетом, хранением и обработкой информации, что означает все более широкое потребление всеми участниками услуг в форме аутсорсинга вместо развития собственных обеспечивающих подразделений;

— развитие рынка будет происходить в направлении предоставления клиентам, помимо обязательных и стандартных услуг, различных дополнительных технологичных сервисов и профессиональной консультационно-аналитической поддержки, которые бы помогали клиентам сосредотачиваться исключительно на своих прямых функциях, снижая издержки на ведение бизнеса.

И я очень рад, что именно такие сервисы и технологии мы уже сегодня реализуем и строим на перспективу в СПЕЦДЕПе. Команда единомышленников, которую удалось собрать сегодня в СПЕЦДЕПе, не оставляет сомнений в успехе наших начинаний. А время и история рынка покажет...