

---

---

Мария  
Иванова

## На российский рынок я входила на цыпочках

В качестве предисловия я бы хотела бы кратко представить компанию, в которой я сейчас работаю — Клирстрим (Clearstream) и рассказать о той роли, которую она играет внутри более крупной компании Дойче Бёрзе (Deutsche Börse).

Как многие из вас знают, Клирстрим является международной расчетно-клиринговой организацией, предоставляющей возможности расчетов по облигациям и акциям на международном и локальных рынках.

У каждой страны своя структура рынка ценных бумаг. В Германии в ее центре находится биржа Дойче Бёрзе. Как известно, после проведения биржевых операций проводится клиринг и далее бумаги поступают на депозитарное хранение. Так вот, Клирстрим — это некий странный зверь, которого создавали для работы только с одним инструментом — евробондами. Когда в 70-х годах зародился рынок этих ценных бумаг, американцы создали Евроклир. А чуть позже в пику им был создан и Клирстрим. Мы как бы являемся первым кооперативом Европейских банков. Мы европейский ответ американской агрессии на финансовых рынках Европы. Постепенно наша деятельность разрослась — мы начали заниматься также кастодиальным хранением других ценных бумаг и трансграничными сделками. Для примера: Вы находитесь во Франции, а я — в Германии, сделку мы заключаем не на бирже, а между собой, но впоследствии нам нужно перевести бумаги и оформить все необходимые документы. Вот тут мы и понадобится! Клирстрим был создан, для того чтобы сделать возможными подобные сделки.

Джеффри Теслер, Исполнительный директор компании «Клирстрим»:  
«Мы обеими руками голосуем за дальнейшее соревнование. Из-за локальных различий Европа является трудным рынком. Как я уже говорил, 80% расходов по обработке сделки приходится на последующее доверительное хранение ценных бумаг. Но мы не заинтересованы в исчезновении конкуренции, иначе бы мы работали только с 20% этих расходов, относящимися непосредственно к производству расчетов».

«Депозитариум». №4 — 2005

В январе 2000 года произошло слияние Cedel Bank с Deutsche Börse, в результате которого была образована компания Clearstream International. Полная же интеграция произошла в июле 2002 года, когда компания органично вошла в структуру главной немецкой биржи Deutsche Börse. И с тех пор обслуживает своих клиентов на всех этапах соверше-



**М. Иванова**

**1996–2001**

An investment adviser of Fortis Bank Belgium.

**2000 — наст. время**

Key account manager in charge of the Russian market, Customer Relations Department, Clearstream Banking

ния сделки: от ее заключения, до доверительного хранения, играя не только роль его международного депозитария, но и выполняя функции Центрального депозитария Германии и Люксембурга.

Причем Клирстрим Люксембург — это Международный депозитарий, у него 2500 клиентов из 98 стран, а Клирстрим Франкфурт — Центральный депозитарий, обслуживающий банки Германии и Люксембурга (около 400 клиентов). И если во Франкфурте наши коллеги работают с немецкими акциями и облигациями, то в Люксембурге мы в основном имеем дело с евробондами. Хотя не отказываемся и от акций и облигаций внутренних рынков и обслуживаем все растущее количество ПИФов. Франкфурт оказывает также базовые услуги по доверительному хранению. А Люксембург предоставляет кроме кастодиальных услуг ряд дополнительных, например, обеспечивает клиентов информацией о режиме налогообложения обслуживаемых рынков.

По данным на 31 марта 2006 года, общая сумма принятых Клирстримом на хранение бумаг составляет 9,1 триллионов евро. Ежедневно мы рассчитываем более чем 160 000 поручений. А три депозитарных моста позволяют клиентам Клирстрима беспрепятственно выходить на локальные рынки многих стран.

Постоянно используем мы «электронный мост» со своими конкурентами, коллегами из Евроклира. Интересна история его создания. Он появился, когда евробонды были еще бумажными. В Люксембурге мы располагались на одной стороне реки, а депозитарий Евроклира, сберегательная касса Люксембурга — на другой. Так вот каждую ночь через мост Адольф, связывающий два берега у одной реки, с почти славянским именем Петрюс (наши соотечественники называют ее не иначе, как Петруська), грузовик перевозил евробонды, подлежащие переучету. После чего этот мост стал знаменитым. Он и дал название специальной операции на фондовом рынке. Она, при переходе на безналичные платежи, стала называться «электронным мостом», и все быстро забыли, что в прошлом существовал мост обыкновенный, связующий наши компании.

Теперь таких мостов много. Хотя установление каждого нового — процедура трудоёмкая. Перед принятием решения о необходимости его создания, мы проводим подробный анализ ситуации на интересующем нас

рынке, наконец, рассматриваем кандидатов на роль партнера — нашего локального кастодиана. В результате агентом становится банк, наиболее соответствующий нашим критериям, работу которого мы в дальнейшем регулярно контролируем и следим за адекватностью устанавливаемых им расценок.

Последним открытым депозитарным мостом Клирстрима является мост с Россией, установленный 18 мая 2006 года. Связь организована через нашего локального агента Дойче Банк Москва. К сожалению, мы не смогли еще открыть счёт номинального держателя, поскольку по российскому законодательству только резидент имеет возможности открыть счет «номини».

В связи с этим все бумаги, с которыми мы работаем, здесь продолжают оставаться как бы принадлежащими Клирстриму. Расчёты при этом производятся по принципу «поставка без платежа» Но если бумаги заранее переводятся к нам, то сделка между двумя контрагентами Клирстрима может быть рассчитана в любой конвертируемой валюте по принципу «поставка против платежа».

В 2006 году мы принимали на обслуживание облигации Минфина РФ, а также 54 наиболее ликвидные российские акции, зарегистрированные в Москве.

Могут спросить: чем мы отличаемся от наших главных конкурентов компании Евроклир. Имея один и тот же статус и одно и то же направление работы, за клиентами мы охотимся на одной территории — и их и нас интересуют менее рискованные и крупные игроки. Так что если посмотреть внимательно, можно сказать, что наши системы совершенно одинаковые. Но так сложилось исторически, что Евроклир больше работает с брокерами-дилерами, а мы с банками.

А теперь я могу рассказать вам, как со временем у нас изменялись взаимоотношения с НДЦ, нашим российским партнером, происходили первые контакты с этим депозитарием. Сразу скажу, что могу поздравить себя с тем, что мы вовремя смогли разглядеть потенциал этого «небольшого» в период своего зарождения депозитария. Сейчас он, безусловно, один из центральных игроков российского фондового рынка.

Поскольку вся моя профессиональная деятельность связана с западным рынком, у меня сформировался западный профессиональный взгляд, но при этом я продолжаю чувствовать себя русским человеком.

Моя профессиональная карьера началась в Европе в двадцатилетнем возрасте. К тому времени я успела закончить факультет иностранных языков Ленинградского педагогического института. Так получилось, что уехала я из России в Бельгию в конце 1991 года, когда происходила коренная ломка страны. Помню, как мы волновались, когда в августе появились слухи, что на Ленинград идут танки из Москвы. Это было мое последнее серьезное впечатление о советской жизни.

Приехав в Бельгию, я попала в сравнительно тепличные условия. Там за три года получила дополнительное экономическое образование и познакомилась с совершенно незнакомой мне финансовой сферой. После того, как мне открылись двери в банковский мир, в течение пяти лет я прошла путь от окошечка выдачи денег через работу в отделе ценных бумаг, где я отрезала купоны, до советника по вкладам Бельгийско-голландского банка. Кстати, на последнем месте я приобрела психологию типичного бельгийского обывателя — я продавала облигации таким же, как я, бельгийцам. Вернее, конечно, не таким же — но я медленно и верно сливалась с ними. Для того чтобы делать это успешно, надо было завоевать их доверие, а значит, вжиться в их образ.

И вот, наконец, я перешла на работу в Клирстрим, в отдел Customer service, попав туда совершенно случайно. Тогда же я узнала, что Клирстрим работает и с российскими банками.

Структура Клирстрима иерархически очень простая. Наверху Джеффри Теслер, исполнительный директор компании — СИО, заведующий всей организацией, далее директор Томас Зиб, заведующий коммерческой частью, потом мой директор Ален Майерс, занимающийся Восточной Европой, а потом уже идет моя команда из десяти человек. Каждый этих десяти отвечает за свою страну, свои счета. В работе у нас достаточно автономии, хотя, конечно, крупных решений мы не принимаем — это привилегия в сфере коллегиальной работы либо кредитного комитета, либо маркетингового отдела, либо каких-то других структур и людей. Но при общении с клиентами я сама выбираю, с кем встречаться, с кем работать. Для этого необходимо хорошо знать рынок, активно работать на нем и адекватно реагировать на происходящие изменения. И такая работа мне очень нравится.

В самом ее начале, отдел России возглавляла моя коллега Барбара Розански — француженка польского происхождения. Я смотрела на эту красивую блондинку, которая величественно проходила мимо меня, и думала: «Вот бы мне когда-нибудь заняться этим же!» Но в тот момент, как я уже говорила, у России был очень плохой имидж. Нас тогда за любые предложения о расширении сотрудничества с Россией, кредитный комитет бил и ни о каких кредитных линиях или открытии новых счетов не могло быть и речи.

И вот однажды в 1998 году у нас с Барбарой Розански состоялся разговор, в котором она мне поведала о своих планах выхода на российский рынок. Так как Барбара считала Россию очень странной страной, то она предложила мне принять участие в первой поездке в Москву. Я, конечно, сразу согласилась. Мы побывали тогда во многих банках, в Центральном банке, на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ). Тогда, я, была еще не очень опытной, возможно, и выглядела не очень солидно — всем улыбалась, часто смущалась — я входила на российский рынок на цыпочках. Но я познакомилась со многими инте-

ресными людьми в эту поездку, в том числе с зампредом банка России Константином Корищенко. Я везде следовала за Барбарой и нашим менеджером Мартином Брененом. Они важно и внимательно выслушивали всех собеседников, так как были плохо знакомы с Россией, никогда здесь до этого не были и лишь немного знали ее по операционной работе. Помнится, после первой встречи в Национальном депозитарном центре (НДЦ) Мартин Бренен сказал, что команда депозитария ему очень понравилась, но, к сожалению, он ничего не сможет сделать для них. Визит закончился, мы вернулись домой и продолжали бороться с нашим кредитным департаментом, который реагировал на любой негативный сигнал с «востока» как на сирену.

Так как Клирстрим очень консервативная организация, а Россия после кризиса 1998 года нас не дергала, у нее были тогда другие заботы, то после первых подписанных документов практически ни одна из договоренностей не заработала. Можно сказать, что первые люди из Клирстрима приехали в Россию, посмотрели и уехали. Вроде как на экскурсии побывали.

Хотя это не совсем верно, до нас, тоже в 1998 году, в Москве побывал исполнительный вице-президент компании «Седел Интернешнл» (так мы назывались в то время) Томас Е. Коннаган и даже подписал с генеральным директором ММВБ Александром Захаровым «Меморандум о сотрудничестве», но этот контакт тоже не имел продолжения.

В 1998 году мы очень сильно обожглись на МЕНАТЕПе. Эта история закрыла двери в Клирстрим для многих российских банков. Когда был объявлен дефолт, они были нашими клиентами. В результате кризиса мы никаких денег в кредитном департаменте не потеряли (так построена работа, что это не могло произойти), но нам пришлось долго оправдываться перед рыночной комиссией, а это стоило больших средств, выделенных на услуги адвокатов. Директор кредитного департамента тогда заявил, что ни одного русского в Клирстриме больше не будет.

В 2001 году все следовало начинать заново.

Помню свою новую поездку в Москву в 2001 году, когда меня все поразило. Прогресс по выходу из кризиса был очевиден. Но я испытала шок и при посещении ряда крупных коммерческих банков, где перед нами сидели менеджеры с золотыми «Ролексами», украшенными брильянтами, что в западном финансовом мире совершенно не принято.

Однако после этой поездки я стала помощником Барбары, а потом и самостоятельным sales менеджером. Тогда мне хорошо запомнились огромные изменения в лучшую сторону, произошедшие и в НДЦ. Но особых надежд на то, что кредитный департамент пропустит наши предложения по каким-либо действиям с ними, до сих пор не было.

Шло время, произошли новые изменения как в НДЦ, так и у нас, началось взаимное движение навстречу. В НДЦ в 2002 году на пост директора пришел Алексей Рыбников. В следующем 2003 году он приезжал к нам, и у меня о нем сложилось очень хорошее впечатление.

Моей задачей стало изменение отношения моих коллег к российскому рынку. Постепенно я научилась не плакать после совещаний на высоком уровне, где выслушивала много претензий к своей родине и где меня просили не навязывать серьезной компании «свои мафиозные банки». Следить за всеми положительными сообщениями с российского рынка и сообщать о них всем стало моей привычкой. Ну, можно сказать, я такой информацией постоянно капала на мозги своих коллег. Конъюнктура при этом работала на меня. И, о чудо, не знаю, что случилось в голове шефа нашего кредитного департамента, но он в конце 2003 года согласился открыть счет для НДЦ. Тогда к нам приехала делегация во главе с Людмилой Мещеряковой и Денисом Соловьевым. Надежд у них было мало. Денис, приехав, стал показывать различные бумаги, рассказывать, как работает НДЦ, убедительно доказывать, что они достойны нашего сотрудничества. Я его слушала, радуясь, что сейчас смогу сделать долгожданное сообщение, о том, что за день до их приезда решение об открытии счета уже принято.

С этого момента я стала особенно хорошо понимать, что такое российский рынок, как он выстраивался и чем становится сейчас. Потихоньку я даже стала включаться в дискуссию о центральном депозитарии в России.

Хоть я серьезно не воспринимаю свою роль в тех результатах, которых добилась Россия за последние годы в депозитарном деле, так как моя должность не столь большая. Но мне посчастливилось работать среди незаурядных людей (а по отношению к Андрею Козлову можно применить определение — «великий»), совершивших этот переворот. Мы работаем с 20 крупнейшими российскими банками и ориентированы на государственные структуры. Мне повезло, Клирстрим дает много возможностей для деятельности, особенно на российском рынке. Он очень молодой, и здесь нет такой предвзятости, как на европейских рынках, где надо иметь седину на висках и быть мужчиной, для того чтобы тебя воспринимали всерьез. В России у женщин прав на самостоятельную профессиональную деятельность гораздо больше, чем на Западе. В том же Люксембурге, при всей политической корректности, делается все, чтобы женщина сидела дома. Родившей маме платят пособие по рождению ребенка 1500 евро в месяц, когда же она хочет выйти на работу, то узнает, что садик для ребенка будет стоить ей эти самые 1500 евро и его еще трудно найти. Встает выбор, получить 1500 евро и сидеть дома или заработать эти же 1500 евро и платить их за садик. Альтернатива только для самых амбициозных!

Мне нравится работать на российском рынке! Конечно, мне помогает то, что я русская и уже на эмоциональном уровне понимаю, что нужно моим коллегам. Поэтому даже если нужно отказать клиенту, я стараюсь сохранить у него надежду. Мне кажется лучше признаться, что в кредитном департаменте его делом занимался не очень умный человек (а где их нет!) и ему еще месяц понадобится на рассмотрение вопроса, чем сра-

зу отказать. Просто ситуация действительно может измениться, и через какое-то время согласие будет получено. Вот в этом человеческом подходе к клиентам наша разница с Евроклиром.

Мне нравится работать на российском рынке! Когда я смотрю на моих коллег, занимающихся европейскими рынками, то вижу у них серьезные отличия от моей работы. Только от российских клиентов можно получить благодарность за какую-то профессионально выполненную работу, европейцы воспринимают сделанное как должное. Видимо, наши соотечественники не избалованы. Проработав много времени на Западе, могу так же сказать, что у россиян есть комплекс, нам кажется, что на Западе работают одни профессионалы. Успокойтесь, это не так, здесь тоже много разгильдяйства, ошибок, более того, их ни чуть не меньше, чем в России. А то, что сделано в России за последние годы вызывает уважение и уверенность, что у вас все получится!

Мне нравится работать на российском рынке! Россияне живые. Только здесь на конференциях, если слушателям не нравится какое-либо выступление, они начинают демонстративно смеяться, чуть ли не свистеть, в зале накаляются страсти. На Западе все политически корректно, гладко и обтекаемо. В России же еще сохранился энтузиазм, острая борьба и интриги! Рынок здесь молодой, задорный и мне повезло работать на нем и расти вместе с ним.

15 октября 1997 года была проведена встреча представителей: Национального депозитарного центра (НДЦ), Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) и Депозитарно-Клиринговой Компании (ДКК) с представителями международной Депозитарно-Клиринговой компании «Евроклир» («Euroclear»).

Предметом переговоров явилась организация информационного взаимодействия между Евроклир и НДЦ с целью ознакомления с ролью и функциями этих организаций на международных и российских рынках ценных бумаг и определения сфер дальнейшего сотрудничества.

В ходе встречи Вице-президент компании «Евроклир» г-н Фернандо Диас (Fernando Diaz) выступил с докладом о системе «Евроклир», в котором осветил следующие вопросы:

- организационная структура системы «Евроклир»,
- спектр оказываемых услуг,
- преимущества в сотрудничестве национальных депозитарно-клиринговых компаний с системой «Евроклир» при осуществлении клиринга и расчетов по операциям с ценными бумагами.

Для получения более полной информации о системе «Евроклир» стороны договорились о проведении семинара для сотрудников НДЦ в начале декабря 1997 года в «Операционном центре Евроклир» («Euroclear operations Center») в Брюсселе. Среди вопросов, представляющий для НДЦ особый интерес, в повестку дня семинара включены следующие:

- взаимодействие системы «Евроклир» с национальными Депозитарно-Клиринговыми компаниями при осуществлении клиринга и расчетов по операциям с ценными бумагами,
- управление рисками и внутренний аудит в системе «Евроклир»,
- принципы формирования тарифной политики системы «Евроклир»,
- другие вопросы

По соглашению с информационной службой «Евроклир» в качестве первого шага для информационного взаимодействия с НДЦ было принято решение об организации рубрики «Система Евроклир» в ежемесячном информационном бюллетени «Депозитариум».

