

---

---

Максим Николаевич

**Калинин**

### **Клиента надо любить и лелеять**

Наверное, нет более консервативного бизнеса, чем регистраторский. Таким он был, таким будет всегда. Динамика изменений в нем невелика; резких прорывов в развитии регистраторских услуг у нас не бывает. Естественно, меняются программы, совершенствуются технологии, но это все эволюционные изменения. Мы даже до сих пор работаем по постановлению, принятому аж в 1997 году — № 27 о ведении реестра акционеров. К нему много претензий, но оно остается вполне актуальным, и мы с коллегами считаем, что знакомое зло лучше неизвестного добра.

Учет прав собственности не может развиваться революционными методами — слишком велика ответственность на нас возложенная. Нам доверены активы настолько огромные, что мы никакими собственными средствами не сумеем покрыть потери, если совершим ошибку, вызвавшую ущерб таким нашим клиентам, как, скажем, «ЛУКОЙЛ», «Уралсиб» или МТС. Поэтому мы — суперконсервативны! Мы даже новые технологии и программные продукты «обкатываем» по несколько лет, прежде чем ввести в действие. И наша профессиональная мечта — использовать такую отлаженную технологию, в которой влияние человеческого фактора не было бы совсем!

### **Первые радости и разочарования**

В детстве я пережил сильное искушение. Это был период замечательных ярких детских фильмов: «Фантазии Веснухина», «Приключения Буратино», «Гостя из будущего». И в 1978 году я попал на заметку киноскаутам. Вскоре меня пригласили сняться в роли отличника, юного эрудита Володи Королькова в фильме «Приключения Электроника». По замыслу художника картины он должен был быть продолговатым очкариком, при этом еще и блондином. Для меня так и осталось загадкой, почему режиссер Константин Леонидович Бромберг остановил свой выбор на мне — у меня прямо противоположные внешние данные. Съёмки полгода проходили в Одессе, Вильнюсе, и я впервые покинул дом на столь длинный период. Родители, конечно, с ума сходили. Мне тогда было одиннадцать лет...

Но все было интересно, все в новинку. Замечательные, любимые актеры Николай Караченцов, Евгений Весник были моими партнерами! Огромное впечатление произвело превращение при помощи средств кинематографа простой фанеры во внешне очень реальный интерьер, обретающий на пленке вес, плоть и кровь. Помните, в фильме много сцен,



**М. Н. Калинин**

**1991**

Заместитель директора  
Инвестиционной компании  
«Викар»

**1991–1992**

Сотрудник  
брокерского отдела... центра  
«Московские финансы»

**1992–1993**

Заместитель руководителя  
отдела ценных бумаг  
банка «Московия»

**1993–1994**

Заместитель директора  
филиала «Тверской»  
банка «Гермес-Центр».

**1994 – 2000**

Замдиректора по технологии  
регистратора «НИКойл»

**2000 – наст. время**

Генеральный директор  
регистратора «НИКойл»

снятых в школе: холл, класс, лестницы, где мы бегали? Все это было снято в павильонах Одесской киностудии.

После выхода фильма я стал чуть-чуть знаменит, на меня стали показывать пальцем. Однако новые предложения сниматься были пресечены родителями. Так была сорвана на самом взлете моя артистическая карьера! Хотя короткая популярность, безусловно, сыграла определенную роль в моей судьбе и карьере, придав уверенности в своих силах.

Вместо театрального института я высшее образование получал в МГУ, долго учился на экономическом факультете — девять лет, из которых 2 года ушло на армию.

Поступил я на вечерний факультет, в результате после первого курса загребел в армию. После нее «по пояс деревянный» досдавал экзамены и зачеты для перевода на дневной факультет. Через «не могу», преодолевая желание все бросить.

В 1991 году в нашу семью пришло горе — в горах без вести пропал мой отец (занятие горным туризмом — наше семейное увлечение). Я был вынужден вновь перейти учиться на вечерний факультет и искать работу. Вначале пошел работать заместителем директора в инвестиционную компанию «Викар» — контору из пяти человек, занимающуюся «биржевой торговлей». Никто не знал еще, что это такое, но желание этим заниматься было большое. Мы числились на всех фондовых биржах и фондовых секциях, существовавших тогда. Компания была создана при банке «Московия», купившем много барахла на фондовом рынке и желавшем в нем разобраться.

Через два месяца работы даже моего скромного на тот момент экономического образования хватило, чтобы понять, что «Викар» — это мыльный пузырь. В этот момент Павел Игоревич Фатеев позвал меня на работу в Центр «Московские финансы». С Павлом Игоревичем судьба свела меня еще в 1985-м, когда, поступив на вечерний, я устроился в отдел АСУ и ВТ одного московского НИИ. Под его началом я там проработал пару лет в должности оператора ЭВМ 4 разряда.

Центр «Московские Финансы» был среди самых крупных «акул» фондового рынка 1991–1992 годов. Вместе с бро-

керской фирмой «Церих» Виталия Евгеньевича Пилкина (сейчас он председатель правления банка «Церих»), созданной в феврале 1991 года, и Российским брокерским домом «С.А. & Со» Виктора Николаевича Токаренко (в настоящее время руководитель ООО «Инвестиционная группа С.А. и К.» и «Трастовый дом С.А»), созданным в ноябре 1990 года. Отдельно стоял Игорь Анатольевич Сафарян, с его фирмой «Брок-Инвест-Сервис», не только зарабатывающий деньги, но и активно занимавшийся лоббизмом отрасли и думавший, вместе с Анатолием Левенчуком о будущем биржевого движения.

В брокерском отделе, куда я попал, работало три человека. Павел Фатеев его возглавлял.

Денег мы тогда заработали много. Я помню, по итогам января 1992 года получил сумасшедшие 20 тысяч рублей и купил маме чешскую, кажется, «стенку»! В финансовом результате компании была и моя заслуга, так как я вовремя сказал, что долго все это не продержится. Мы ведь торговали в основном акциями многочисленных бирж. Эти акции нигде не регистрировались. Помню, как благодаря знакомству нашего директора Анатолия Петровича Никулина (он сейчас возглавляет Фонд «Ямал») с хозяином Всероссийской биржи недвижимости Александром Конаныхиным, мы получали пачки акций этой биржи и продавали их. Когда в марте 1992 года котировки акций биржи полетели вниз, мы, откупив их обратно, заработали на них 200% прибыли.

Обстановка на биржах была занимательная — залы были заполнены довольными собой коллегами с большими мобильными телефонами. Я, гордый званием «брокер» (молодой был — 24 года), водил сюда на экскурсии знакомых девушек, повышая свой статус.

Тогда же я познакомился с молодой руководительницей брокерской конторы из Брянска Галей Стародубцевой. Она торговала всем, чем придется, потихоньку спекулируя акциями, практически с момента образования фондового рынка. Фактически формируя фондовый рынок в городе. Забавная девочка в вечных джинсах, с невероятного размера кошелкой, как у «челноков», набитой разными проектами договоров. Она регулярно приезжала к нам в Москву.

Кстати, именно Галина совершила одну из самых курьезных и уникальных акций в процессе приватизации практике — в период размещения ваучеров ей удалось подписать на акции психиатрическую больницу. Главный врач, выступивший ее уполномоченным лицом, собрал ваучеры со всех больных. Кстати, акции, приобретенные ею тогда, кажется, до сих пор торгуются.

В Москву ее окончательно выгнали Павел Фатеев. Придя работать в 1994 году в Информационный центр для регистраторов, он вызвал туда и Галину. Она оказалась очень ценным кадром. Кроме прекрасного юридического образования и диплома юрфака МГУ, она имела, как я уже отмечал, и огромный опыт работы на фондовом рынке. Тогда, кстати, еще не было практики вывозить народ из регионов. Галя,

можно сказать, была «первой ласточкой» такой кадровой политики. Мы сдружились с ней, могли подолгу не видаться, но на теплоте наших отношений это никак не сказывалось. Спустя год могли где-то столкнуться, броситься в объятия и укорять себя, что так долго не созванивались. Обязательно договаривались встретиться, но потом жизнь снова разбрасывала нас в разные стороны.

Хотя вру, мы регулярно, два раза в год, встречались с ней на знаменитых семинарах Анатолия Левенчука. Обычно утром с 10 до 12 часов проходили заседания, а затем начиналось самое интересное — «кулуарные посиделки». Можно было уже не с трибуны спокойно обсудить ситуацию, куда же движется рынок и мы вместе с ним. На эти семинары приезжали очень «важные» люди и зампред Центробанка Андрей Андреевич Козлов, и Белла Ильинична Златкис из Минфина, и председатель ФКЦБ Дмитрий Валерьевич Васильев. Это было не совещание, привязанное строго к текущему моменту, а скорее, общение, рассчитанное на будущее, на перспективу.

В работе Галя была человеком бескомпромиссным, максималистом, жестко отстаивающим свои взгляды. Несмотря на такие качества, как это ни парадоксально, ее все любили! В жизни она была остроумная, веселая, разухабистая девчонка, которая любила танцевать, выпить водочки «на брудершафт». Она никогда не была «сухарем», хотя, будучи очень жестким менеджером, производила такое впечатление.

Когда она стала директором Национального депозитарного центра в конце 1996 года, то даже согласовала с Козловым мою кандидатуру на должность замдиректора по технологии, не поставив меня об этом в известность. Работать под ее подчинением мне не пришлось. Уходить из «НИКойла», куда пришел за два года до этого, я не собирался.

В 2001 году Галя погибла в автомобильной катастрофе.

В марте или апреле 1992 года, сдав экзамены, я получил в Минфине квалификационный аттестат. Он был напечатан не на бланке, а на простой бумаге с угловым штампом. Вскоре я покинул «Московские финансы». Я почувствовал, что Никулин не проявлял интереса к дальнейшему развитию компании.

Воспоминаний о моих коллегах осталось много. Так, например, по слухам, Никулин во время приватизации, получил уникальную справку, выданную Госкомимущества, как представителю малочисленного народа Севера (то ли манси, то ли ханты). Она давала большие льготы на чековых аукционах.

Заместителем директора в «Московских финансах» был очень интересный человек — Александр Петрович Семин, который уже тогда заинтересовался системой учета прав собственности на ценные бумаги. Никто не знал, чем он занимается, запершись в своем кабинете, а оказалось, что под его руководством была написана одна из первых в стране программ по ведению реестров акционеров. Сделанная на вырост, она кон-

цептуально обогнала время. В ней была сформулирована принципиальная система ведения реестров. Над ней работал и Алексей Жинкин, с которым мы тогда познакомились, а чуть позже и крепко подружились. Собственно, с небольшими перерывами, сотрудничество с ним, в той или иной форме, мы уже не прерывали. Теперь он мой заместитель в «Регистраторе НИКойл».

Именно Семин еще в «Московских финансах» увлек меня темой учета прав собственности, хотя брокерскую деятельность я не бросил и даже начал писать статьи — еженедельные обзоры фондового рынка в газете «Деловой мир». Вместе с Сергеем Фроловым — нашим аналитиком. Последняя статья вышла в марте 1992 года. Она называлась «Фондовый рынок: крах состоялся!» Покупать ничем не обеспеченные акции бирж к тому моменту перестали. Так что брокером я проработал немного, ушел из компании еще до начала приватизации.

Люди потеряли на той авантюре средства в разы большие, чем на пирамиде МММ. Но проигравшими были компании, а не бабушки и домохозяйки — поэтому общественный резонанс был несравненно меньше. Но все равно было печально смотреть на грустных предпринимателей, приходивших к нам в офис, жалующихся на разорившиеся биржи.

Помню, как в последние дни этого краха на МЦФБ маклер Валерий Инюшкин быстро зачитывал большой список акций уже никому не нужных бирж и, выяснив, что интереса к ним у покупателей нет, закрывал торги.

Ушел я в банк «Московия», где при моем участии в то время создается отдел ценных бумаг, выпускающий банковские векселя. Но так как учет собственности уже заинтересовал меня своей необычностью, то я продолжал сотрудничать с Алексеем Жинкиным и Павлом Фатеевым, которые вместе создали компанию «Гермес-Инвест» (сколько было потом путаницы из-за этого «звучного» названия!), которая занималась разработкой и продажей софта для ведения реестра. Они выпустили программу «Регистратура — ТА», которая успешно продавалась. Их продукт был значительно дешевле и проще конкурентного «ДепоNeta», поэтому распространялся значительно лучше. В связи с появлением программы существует забавная история. Когда Алексей Жинкин, слепил ее первый вариант и передал для тестирования Александру Семину, то получил через некоторое время отзыв: «Программа отличная, только у нее один недостаток — не стартует!» Через год я ушел из «Московии» в «Гермес-Инвест». Тогда я впервые ощутил свою значимость. Коллеги банку продали меня банку «Гермес-Центр» «за кров и стол». Я был представлен как главный специалист по ведению реестров (к тому времени я этим занимался не больше года). В обмен они получили две комнаты в здании филиала, где предполагался прием акционеров. Я же стал заместителем директора этого филиала.

В сфере моей ответственности и было ведение реестра акционеров. А их было у банка немало — 70 тысяч! Надо было наладить регулярное на-

числение и выплату дивидендов. Кроме того, при таком числе акционеров, несмотря на то, что бумага не котировалась на бирже, скучать не приходилось! Год работы в банке с большими объемами информации дал огромный опыт. Наш департамент в филиале был самым большим — только на приеме документов работало три человека. Пришлось за этот период пережить и трудные моменты: однажды один из наших программистов загубил всю базу вместе с резервными копиями. Остался лишь вариант полугодовой давности на сервере в центральном офисе. Пришлось нашей команде поднять бумажный актив и, со всеми проведенными операциями, вручную ввести его в базу. Кстати, ряд сотрудников «из той жизни» у меня работают до сих пор. Отдел был большой и в нем прошли воспитание многие люди, ставшие в дальнейшем депозитарщиками и регистраторами.

Одновременно в «Гермес-Инвесте» я занимался технологическим описанием того, что осуществлял на практике. Моей задачей не было прописать user's manual, а объяснять место и правила использования программы для процесса регистрации, описать, что происходит в регистраторе «вне» программы, сформулировать некие принципы документооборота ведения реестра.

Скажу честно, принципиально с тех пор технология (цепочка действий) не ушла дальше наших разработок! Называлась наша программа тогда, как и все остальные «депозитарной» и входила в 1993 году в список 7 программ ведения реестра акционеров, прошедших экспертизу Фонда имущества Москвы и Price Waterhouse. Вместе с программами РИНАКО, «ЛЛД-Плюс», центра «Московские финансы» — впоследствии «Гермес-Центр», ТОО ИКС, «Диасофт» и АО «Рикко».

Меня, знавшего, как на коленках несколько энтузиастов в Москве разрабатывали подобные технологии, позабавило тогда выступление Константина Борового, гордо заявившего, что, собрав много денег для компании РИНАКО, основным и самым важным своим вложением он считает разработку программы для регистраторов!

Проведенный месяц с лишним назад Московским региональным отделением Всероссийского центра изучения общественного мнения опрос более 2 тыс. москвичей показал, что около 40% вложили или собираются вложить свои ваучеры в ЧИФы.

Возникает вопрос о рейтинге тех или иных ЧИФов. Тот же опрос дал следующие результаты. На первом месте фонд «Московская недвижимость». Предпочтение ему отдают 18% опрошенных. Далее — «Альфа-капитал» — 6,5%; «Гермес-инвест» — 6,5%; Первый чековый — 2,6%; Московский инвестиционный — 2,4%; Первый ваучерный — 2,3%; «МММ-инвест» — 2,1%; «Программа приватизации» — 1,1%; «Эксиммер-инвест» — 1,1%; «Научно-технический прогресс» — 1,1%.

Владимир Гуревич. На дальней станции — спринтеры. // Независимая газета (Москва). — 28.09.1993

Так я был втянут в русло разработки технологии ведения реестров, документооборота. Спекуляция ценными бумагами была у всех на слуху, а эта тема мало изучена. За это время пришлось не раз переезжать с места на место. В частности, до того, как нас приютил «Гермес-Центр» мы долго сидели в обшарпанной комнате на улице Ткацкая, куда приходили американские консультанты, с которыми мы стали тогда активно сотрудничать.

После того, как я профессионально заматерел, меня стали привлекать читать лекции на семинарах Института приватизации и управления. В Голицино, где проводились семинары, я полтора года ездил два-три раза в неделю, как на работу. Через меня прошло несколько десятков тысяч слушателей — представителей приватизируемых предприятий. Это было неплохой добавкой к зарплате, да и, объясняя материал другим, я сам начинал лучше разбираться в вопросе. Наверное, это и создало меня как специалиста.

Институт приватизации и управления создан летом 1992 года по инициативе и при финансовом содействии Фонда университета Центральной Европы и г-на Джорджа Сороса (George Soros). Цель создания института — привлечение западных экспертов для обучения российских специалистов в области фондового рынка.

Институт тесно сотрудничает с Международной финансовой корпорацией, консалтинговой фирмой Arthur Andersen, Всемирным банком и другими западными организациями. Это одно из шести учебных заведений, включенных Госкомимуществом России в число организаций, которые могут на основании квалификационного экзамена (по окончании курса обучения) выдавать аттестат Госкомимущества на право совершения операций с ценными бумагами.

Марина Ивановна Иванющенко. Новые программы бизнес-обучения. // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 26.01.1993

Читал лекции я и в агентстве АГДИ (агентство деловой информации) у Михаила Марголина и еще в паре мест. Главное — я получал при этом удовольствие.

Тогда же, в 1994 году, я наконец защитил диплом экономического факультета МГУ, на кафедре услуг. Для преподавателей была полным шоком тема моего диплома «Рынок финансовых услуг». Я перед ними открыл невиданные перспективы, расширив сферу действия их кафедры! Гордо вставив несколько своих статей в газете «Экономика и жизнь» (спасибо Марголину за эту возможность!) в качестве использованного материала, я едва ли не первый в МГУ защитился по подобной теме. Поэтому первым вопросом после моего доклада, был такой: «Куда деть свой ваучер?..» Это было очень потешно, ведь вопрос

исходил от заведующего кафедрой. Я им дал тогда хороший совет: купить акции «Газпрома» или «ЛУКОЙЛа». Предлагали мне продолжить учиться в аспирантуре, но мне так надоели всяческие экзамены, что я отверг эту перспективу. В то время мы активно стали работать с американскими консультантами ГКИ. И когда они создавали Информационный центр для регистраторов, прообраз первой профессиональной общественной организации ПАРТАД, мы рекомендовали туда Павла Фатеева. Он прошел собеседование и возглавил центр.

И тут произошла встреча руководителей «Гермес-инвеста» с Николаем Александровичем Цветковым. Он создал незадолго до этого управляющую компанию чекового инвестиционного фонда — «ЛУКОЙЛ Фонд». Кроме того, возглавляемая им Нефтяная инвестиционная компания «НИКойл» получила от «ЛУКОЙЛА» контракт на организацию и всестороннее обеспечение приватизации этого гиганта. Существенной частью этого контракта была организация учета прав собственности на акции «ЛУКОЙЛа» и всех его «дочек».

Акционерное общество открытого типа «Чековый инвестиционный фонд «ЛУКойл Фонд», имеющий лицензию Госкомимущества № 92 от 27 апреля 1993 года, уведомляет о состоявшемся в Москве 28 сентября 1994 г. годовом Общем собрании акционеров.

Собрание приняло следующие решения:

8. Утвердить Депозитарием Фонда коммерческий банк «Петрокоммерц».
10. Утвердить управляющей компанией Фонда АОЗТ «Нефтяную инвестиционную компанию «НИКойл».

Чековый инвестиционный фонд. // Известия (Москва). — 12.10.1994

Со вчерашнего дня начался прием заявок на денежные аукционы этих ценных бумаг. И хотя предложение акций «ЛУКойла» на свободном рынке увеличилось, их цена в результате аукционов, скорее всего, повысится.

На аукцион выставляется 77410 акций АО «Нефтяная компания «ЛУКойл»» (0,081% уставного капитала), 55769 акций АО «Когалымнефтегаз» (0,381% УК), 1166 акций АО «Лангепаснефтегаз» (0,039% УК), 17888 акций АО «Урайнефтегаз» (0,263% УК). Кроме того, будут выставлены акции входящих в компанию предприятий нефтепереработки и нефтепродуктообеспечения. Аукцион организует инвестиционная компания «НИКойл», представляющая интересы холдинга на рынке ценных бумаг. Заявки на аукцион принимаются до 8 ноября.

Александр Ковалев, Александр Тутушкин. Денежный аукцион акций «ЛУКойла» // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 27.10.1994

Алексею Жинкину предложили перейти в «НИКойл», но на тот момент, считая, что продолжать работать в своей фирме перспективнее, он второй раз продал меня. В августе 1994 года Сергей Левитин, сейчас Исполнительный директор ФК «Уралсиб», сделал предложение (от него я не смог отказаться) о работе в компании уже мне.

1 октября 1994 года я официально вышел на работу в качестве замдиректора по технологии. И с тех пор у меня ни разу не было момента, когда бы я пожалел о своем выборе.

В создании нового регистра ценных бумаг примут участие ведущие инвестиционные и брокерские фирмы... По словам В. Порошина, «НИКойл» готова не только передать свой банк данных, но и выделить средства для создания структуры единого регистратора.

Для организации работы на рынке акций «ЛУКойла» фирма открыла 11 филиалов в тех регионах, где находятся дочерние компании холдинга. Наличие филиалов позволяет проводить сделки по купле-продаже акций в режиме реального времени, они могут быть ограничены только техническими возможностями систем связи. Продать или купить акции можно в Москве или в любом из филиалов: после проверки реестра сделка регистрируется и пакет акций переходит к новому владельцу.

В. Порошин считает, что создание единого регистра дополнительно повысит безопасность участников рынка и позволит избежать неприятных ситуаций.

Продают акции трудовые коллективы и малочисленные народы, получившие их по закрытой подписке, а также физические и юридические лица, купившие акции на чековых аукционах. Число акционеров составляет сейчас около 250 тыс., и в их руках сосредоточено примерно 20% из более чем 94 млн акций холдинга.

Как сообщил начальник отдела маркетинга инвестиционной компании «НИКойл» Владимир Порошин // Бизнес MN (Москва). — 28.12.1994

Мы тогда с Ольгой Евдокимовой работали круглые сутки. К разработке программы был подключен «Гермес-инвест». Вскоре Алексей тоже ушел из него, став директором депозитария «Межкомбанка» и работал там до самого краха банка в 1998 году.

Директором Регистратора «НИКойл» был Сергей Левитин, Ольга стала его первым заместителем. Позднее, когда Сергей ушел работать в Банк «ИБГ НИКойл», а Ольга заняла его место. В 2000 году пришел мой черед возглавить компанию.

Вначале мы были отделом самой древней компании из семейства «НИКойлов» — Нефтяной инвестиционной компании «НИКойл». Это было неудобно, так как на ней висели все приватизационные и чековые дела холдинга. Поэтому уже через полгода после начала нашей ра-

боты, когда бизнес стал быстро развиваться, пришлось отделяться и выводить всех людей из Нефтяной инвестиционной компании, в которой, однако, осталось много денег и проведенных операций. Но это все равно было неудобно. Вскоре, после того как на наш вид деятельность была введена лицензия, регистратор выделился в самостоятельную структуру.

Надо сказать, в то время весь «НИКойл» был меньше нашей нынешней компании и занимал один этаж на улице Усиевича, 22. Это здание до сих пор вызывает у меня ностальгические чувства.

Общественным действиям в то время мы уделяли мало времени. Даже в ПАРТАД вступили достаточно поздно, хотя со всеми ее организаторами я дружил. Работы, повторяю, было много, мы были сильно заняты, рассматривая себя не как рыночное подразделение, а как сервисное. И поэтому на рынок услуг долго не выходили. Своих дел было достаточно — депозитариев расчетных тогда еще не было. Только в 1998 году «Тройка» начала «крестовый поход» против регистраторов, заставив всех своих контр-агентов делать поставку в ДКК. Дело было позитивное для всего рынка, но многим регистраторам тогда оно сильно подрезало крылья. Тогда изменилась вся система расчетов с клиентами.

Постепенно расширялся круг услуг, предоставляемых нашей компанией. Начиная с 1995 года, мы стали проводить годовые собрания акционеров нашего любимого клиента — нефтяной компании ЛУКОЙЛ и с тех пор выступаем для них счетной комиссией. Также по поручению ЛУКОЙЛа мы начали осуществлять расчет и организацию выплаты дивидендов.

### **НРКозависимость**

Непременно следует остановиться на истории НРК — «Национальной регистрационной компании», истории несостоявшегося национального регистратора, претендовавшего стать монополистом в этой области. В преддверии его создания картина была следующая:

По данным Профессиональной ассоциации регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев (ПАРТАД), по состоянию на начало апреля в стране функционирует около 350 независимых регистраторов... Кроме них, услуги регистраторов предлагают инвестиционные компании, банки и брокерские фирмы.

Структура индустрии регистраторов: Инвестиционные компании 19%, Брокерские компании 6%, ЧИФы 1%, Спец. регистраторы и депозитарии 21%, Банки 14%, АО ведущие реестр сами 39%.

Единые стандарты деятельности регистраторов ведение реестров акционеров // Экономика и жизнь (Москва). — 08.05.1995

На взгляд ряда крупных участников рынка и Федеральной комиссии по ценным бумагам (ФКЦБ) в перспективе функции депозитария корпоративных ценных бумаг должна была взять на себя Депозитарно-клиринговая компания (ДКК), а НРК, став «глобальным независимым регистратором», обеспечивала бы «перерегистрацию имущественных прав держателей акций».

Целесообразность большой регистрационной системы, с одной стороны, и жесткие требования, определяемые международными стандартами, — с другой, казались многим панацеей от кавардака в регистрационном деле в середине 90-х годов еще неизжитого.

Казалось, что появление подобных крупных структур, использующих современные технологии ведения реестра, сразу снизит издержки при обращении ценных бумаг на вторичном рынке. К тому же это будет реальный шаг в борьбе с так называемыми «карманными» регистраторами, которых согласно вышеприведенной статистике было еще достаточно. В новой структуре контрольный пакет акций должен был быть распределен равномерно среди многих учредителей.

Итак, 24 апреля 1995 года состоялось подписание учредительных документов такой специализированной компании по ведению реестров акционеров российских эмитентов. Инициатором ее создания являлась ФКЦБ. Во всяком случае, Дмитрий Васильев участвовал во всех переговорах по созданию НРК.

Я также был включен в предварительный процесс и впервые заглянул в мир принятия столь важных государственных решений.

Начиналось все очень многообещающе. Н. А. Цветков под впечатлением от этой идеи убедил президента «ЛУКОЙЛа» В. Ю. Алекперова подписать письмо к коллегам: председателю правления «Газпрома» Р. И. Вяхиреву и президенту РАО «ЕЭС России» А. Ф. Дьякову с предложением сброситься и создать совместную компанию-регистратора. Иностранцы написали амбициозный бизнес-план: 80% рынка через три года!

Дальше же получилось, как всегда. Тут же в инициативной группе появился The Bank of New York. За ними European Bank for Reconstruction and Development и International Finance Corporation (Европейский банк реконструкции и развития и Международная финансовая корпорация). Из российских структур остался только НИКойл, да в последний момент чрезвычайно активный Михаил Алексеев просунул в команду ОНЭКСИМ Банк (до этого абсолютно не замеченный на регистрационном рынке). ОНЭКСИМ Банк к тому моменту еще даже «Норникель» не купил и не создал свой знаменитый депозитарий! Да и Алексеев перешел работать в ОНЭКСИМ Банк только за месяц до учреждения НРК. Так что, как там оказался ОНЭКСИМ знает, наверное, один только Михаил!

Собрание акционеров НРК приняло устав компании и утвердило уставный капитал в размере 10 млн долларов. Все сбросились по два

миллиона. Председателем совета директоров выбрали Михаила Алексеева, президентом — старшего вице-президента BoNY Митчелла Кесслера. Генеральным директором стал также выдвиженец BoNY русский американец Дмитрий Шатилов.

В избранном совете директоров из 7 человек BoNY, имевший 30% акций, получил 3 голоса, а мы с 20% только один! Причем на предварительном совещании мы не соглашались с данным распределением и нам обещали в дальнейшем его пересмотреть. Но затем все от своих слов отказались.

А вот реестр в новую компанию должен был передать только «НИКойл» и перейти туда вместе со всей нашей командой! В НРК тогда не было своего штата.

Компания «НИКойл» переведет реестр акционеров нефтяной компании «ЛУКойл» в Национальную регистрационную компанию (НРК) не позднее сентября 1995 года. Об этом было заявлено на прошлой неделе на пресс-конференции в Bank of New York, который, так же как «НИКойл», является учредителем НРК.

*Ведомости // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 28.06.1995*

Однако реестр в НРК мы так и не передали. Мне с высоты моей компетенции трудно судить о резонах сильных мира сего, могу только высказать свое личное мнение, что когда совет директоров «ЛУКОЙЛа» в декабре 1995 года посмотрел, во что выливается изначально такая многообещающая идея, то естественно, посчитал нецелесообразным передавать реестр.

Волокита тянулась еще несколько лет. Вице-президент ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» Леонид Федун и Сергей Левитин периодически подтверждали желание передать реестр. Ожидая встречных шагов коллег. Потом все само собой затихло.

Компания «НИКойл», являющаяся реестродержателем АО «НК «ЛУКойл», а также около 20 дочерних компаний холдинга планируют до конца апреля 1997 года передать реестры всех этих АО в Национальную регистрационную компанию (НРК). Об этом сообщил вчера на конференции, организованной Институтом Адама Смита, генеральный директор регистрационной компании «НИКойл» Сергей Левитин ... По словам г-на Левитина, «НИКойл» намерен сократить свою долю акций в НРК, чтобы новый регистратор стал «действительно независимым»... Г-н Левитин сказал также, что «НИКойл» в дальнейшем будет продолжать вести реестры акционеров, но «более мелких компаний».

*«НИКойл» расстанется с реестром «ЛУКОЙЛа» // Сегодня (Москва). — 25.10.1996*

В марте 1996 года Национальная регистрационная компания в числе первых 47 реестродержателей получила лицензию ФКЦБ.

Расчет организаторы НРК делали на то, что к ним захотят передать свои реестры многие эмитенты, заинтересованные в продвижении своих ценных бумаг на зарубежные фондовые рынки. И The Bank of New York, как один из крупнейших эмитентов американских депозитарных расписок (American Depositary Receipts), здесь должен был сыграть роль приманки.

Что самое интересное, The Bank of New York наряду с тем, что был акционером, получал довольно приличные деньги как консультант НРК. Они же навязали НРК грандиозный договор на приобретение регистраторского программного обеспечения Sunguard. А потом НРК потратил деньги на адаптацию этой программы и еще довольно много платил дата-центру на улице Бахрушина, потому что ни на чем, кроме мейн-фрейма (хост-компьютер) эта программа не работала! Написана она была, кстати, на языке программирования Algol (предок языка Pascal), популярном в конце 60-х годов! Создатели ее даже возмутились в ответ на наше недоумение: «Мы ее написали десять лет назад. Вы, что, хотите, чтобы мы ее переписывали каждый год? Нам ее дорабатывает, может быть единственный оставшийся специалист по этому языку». В конце концов НРК все равно вынуждено было создать программу на более современной базе, но сколько времени было упущено, сколько денег потрачено! Так что, повязав НРК по рукам и ногам, единственным вышедшим победителем в этой истории стал BoNY.

Отказ «ЛУКОЙЛа» передавать в НРК реестр вызвал дикую ярость идеолога ФКЦБ Альберта Сокина. Пострадал в этой истории больше всего «НИКойл» — мало кто задумывался, что это все-таки было решение эмитента, а не наше — и на нас еще долго с подозрением смотрели как в ФКЦБ, так в международных финансовых институтах.

Широко разрекламированный и с февраля «морально поддерживаемый» Федеральной комиссией по ценным бумагам (ФКЦБ) крупнейший регистратор — Национальная регистрационная компания (НРК)... пока не может реально приступить к работе из-за ряда непредвиденных осложнений, которые, возможно, предвидели в Центробанке. (Как известно, ЦБР не в восторге от идеи НРК, предпочитая делать акцент на необходимости создания национального депозитария.)

Ольга Романова. Депозитарии и их покровители борются за национальные фондовые интересы // Сегодня (Москва). — 08.08.1995

Спас компанию все тот же Михаил Алексеев. Он убедил руководство ОНЭКСИМ Банка в сентябре 1996 года перевести в Национальную регистрационную компанию из «Уникомбанка» реестр акционеров РАО «Норильский никель». В дальнейшем передали свои реестры и другие

компании, связанные с «НН», а «Интеррос» отказался от планов создания собственного регистратора. Естественно, влияние Михаила на принятие решений в компании было решающим. В трудный момент не сдался и Дмитрий Шатилов. Он проявлял большую активность с целью сохранить структуру, хотя ему было легче собрать вещи и уехать домой в Америку. При его активном участии стали появляться клиенты, не связанные с «Интерросом», а НРК из дышащего на ладан проекта стал на глаза обретать плоть и кровь. Именно этим людям (к сожалению, Дмитрия уже нет с нами) НРК обязана своим существованием и тем местом, которое она по праву занимает сейчас как один из ведущих регистраторов страны.

### **Историческое 27-е постановление**

Инфраструктура российского фондового рынка постепенно развивалась. Однако она продолжала оставаться в середине 1995 года пугалом как для отечественных, так и, тем более, иностранных инвесторов. При этом ведение реестров акционеров было его слабым звеном. Не было обязательного перечня документов, необходимых при перерегистрациях, не были описаны процедуры при операциях с реестром, эмитент, часто либо контролировал реестр, либо вел его сам. Нередки были случаи произвола таких эмитентов, установления абсурдных условий перерегистрации акций, вызывающие громкие скандалы. Большие неудобства вызывала географическая удаленность эмитентов и их реестродержателей от сложившихся фондовых центров. И на этом проблемы добросовестных инвесторов не заканчивались. Директор мог вычеркнуть акционеров из списков за то, что они не пришли на собрание, и переписать акции на кого-то другого, мог просто потерять реестр. Бывали случаи, когда реестры сгорали.

Меры принимались, так, 27 октября 1994 года вышел Указ «О мерах по обеспечению прав акционеров» № 1769. В соответствии с ним акционерные общества с числом акционеров более 1000 обязали передать ведение реестра специализированному регистратору. После этого доля последних на рынке выросла с 14% (август 1994 года) до 21% (март 1995 года).

По этой же причине было введено лицензирование регистраторов — оно существует только в России, как реакция на те безобразия, которые творились в начале и середине 90-х годов. К тому же определенная группа лиц в регистрационной компании до сих пор должна иметь индивидуальные аттестаты.

Но особое место в деле установления правил на нашем рынке занимает принятое 2 октября 1997 года Постановление ФКЦБ № 27 «Об утверждении Положения о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг». Оно имеет огромное значение для всех профессиональных участников рынка ценных бумаг. И, кстати, без больших изменений действует до сих пор!

До него действовало «Временное положение о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг» ФКЦБ № 3, утвержденное 12 июля 1995 года. Кажется, два года не срок, но для нормальной работы интенсивно развивающегося российского фондового рынка, Положение к тому времени уже слишком устарело. Скажу даже больше: оно было убогое и ужасное!

Весной 1997 года начальник управления регулирования регистраторов и депозитариев Александр Чириков вызвал к себе крупнейших участников рынка и предложил поправить, «причесать» существующее Временное положение. Мы были разочарованы такой постановкой вопроса. Тем временем для работы была создана Рабочая группа из ведущих профессионалов рынка — представителей регистраторов, эмитентов, ПАРТАД, ФКЦБ России и ряда других организаций.

В это время в Комиссию на работу пришел Александр Гордон, с которым мы вместе еще в начале 90-х годов торговали на фондовых биржах (в 1992 году он, работая на компанию «Саттаров и Ко», пытался у меня увести клиента!). Александр сменил Чирикова, который стал его заместителем. На первом же заседании он, отвергнув подход предшественника, предложил взять стандарты ПАРТАДа и на их основе написать совершенно новый документ! В результате новое Постановление на 90% — это те самые стандарты, написанные за полгода до этого, группой энтузиастов, в которую входил и мой друг и коллега Алексей Жинкин, возглавлявший тогда Комитет регистраторов ПАРТАДа.

Работали мы над документом «методом народной стройки» в огромной комнате в деловом центре на улице Стасовой. Клаустрофобия нам не грозила. В рабочую группу входили: мы с Алексеем, Александр Гордон, Петр Лансков, Александр Семенов (генеральный директор ОАО «Рестр»). Очень большой вклад внесли Лариса Азимова и Людмила Зеко, они работали в качестве юристов, представлявших ФКЦБ. Нельзя не упомянуть Владислава Москальчука — он приходил чуть реже, вносил всегда в работу бурлеск, а еще всегда несколько бутылок коньяка, дающих возможность расслабиться. Благодаря Елене Пролубниковой появилась форма уведомления о проведении операции. Кто-то еще приходил...

Бывали критические моменты, когда юристы (в частности Азимова) требовали сделать Постановление «законообразным», то есть убрать из него все излишние подробности. Но для нас это была бы катастрофа. Гордон тогда пошел к Альберту Сокину, и тот мудро разрешил назревающий конфликт: «Делайте так, как это нужно рынку!». Это была последняя его большая работа, в начале января 1998 года он внезапно умер.

Несколько месяцев работы над Постановлением (практически ежедневно с середины июня до августа включительно) стали для меня без преувеличения наиболее насыщенными в жизни. И иногда, кажется, что именно в этот момент я принес рынку наибольшую пользу!

Постановление определило форму ведения реестра и внутренней документации. Все стало значительно более четким и понятным. В нем более определенно были описаны функции регистратора, детально регламентированы его операции. Всем стало ясно, какие документы, необходимо предоставить, чтобы внести записи в реестр. И указаны основания, по которым регистратор вправе отказать желающему это сделать. Наконец, были стандартизованы формы передаточного и залогового распоряжений.

В нем появилось требование более широко раскрывать информацию об эмитентах и их ценных бумагах. Введены новые термины и определения, например «доверительный управляющий», систематизировано понятие счетов.

А вот еще несколько новшеств:

- изменен статус трансфер-агента (им может быть любое юридическое лицо, заключившее соответствующий договор с регистратором);
- установлены требования к договору между регистратором и эмитентом, приведен перечень документов, которые эмитент обязан предоставить регистратору;
- установлено требование ведения реестра на сертифицированном программном обеспечении;
- добавлен раздел, регламентирующий функционирование программы гарантии подписи, и др.

Но самым большим достижением Постановления стало то, что практически впервые представители ФКЦБ России посчитались с мнением большинства участников рынка.

И все-таки удалось не все. В частности, в процессе работы (24 июня) было выпущено Постановление № 21 «Об утверждении Положения о порядке передачи информации и документов, составляющих систему ведения реестра владельцев именных ценных бумаг». Это был полуфабрикат одного из разделов готовящегося 27-го Постановления. Его выхватили у нас из-под рук. Думаю, что Гордону нужно было наверху отчитываться о промежуточных результатах. Иначе наша неформальная тусовка могла кому-то показаться непродуктивной. Я, помню, был ужасно зол — Положение оказалось неудачным! Из-за него, в частности, у нас в дальнейшем так расцвело рейдерство, а регистраторов стали упрекать чуть ли не в потакании корпоративным захватам. Правда, в 1997 году никому и в голову не могло прийти, что в компании может быть два директора и два совета директоров! Не говоря уже о двух регистраторах!

Прошел через горнило согласований и «улучшений» ФКЦБ и проект Постановления № 27, что не пошло ему на пользу. Хотя благодаря тем же Сокину и Гордону документ принципиальных изменений не понес, поэтому и жил долго.

Принятое Постановление просуществовало долго еще по одной, почти курьезной причине. В то время действовал Указ Президента, разре-

шавший не регистрировать акты ФКЦБ в Минюсте. Он действовал до прихода Костикова и «прикрывал» Васильева в его борьбе с другими ведомствами. Из-за этого-то возникали большие проблемы, так как Минюст отказывался вносить какие-либо изменения в принятые при Васильеве документы, а тем более регистрировать их новые «исправленные» редакции! Такой клинч продолжался несколько лет.

### **О том, что разнообразит жизнь регистратора**

Тем временем регистратор «НИКойл» продолжал развиваться без скандалов. В регистраторском бизнесе скандалы это: появление двойных реестров, проявление нелояльности к клиентам, наконец, выемки и обыски в рабочих помещениях. А периодические кражи по поддельным передаточным поручениям — это не скандал, а профессиональные будни. Они и сейчас происходят практически ежемесячно. Раньше использовали фальшивые доверенности, недавно стали использовать преимущественно фальшивые паспорта.

Впервые мы поймали такого барыгу, пришедшего с полным пакетом документов компании, победившей в чековом аукционе, в 1995 году. Он претендовал на 10 тысяч акций «ЛУКОЙЛа»!

Но были, конечно, случаи и успешных мошенничеств. Для того чтобы их было меньше, мы завели даже базу самых известных нотариусов, которых в Москве оказалось не так уж и много.

Сейчас самый популярный вид мошенничества — хищение акций с помощью подложного передаточного распоряжения. Как правило, злоумышленники подделывают доверенность собственника о продаже акций и переводят их на свой счет, оформленный с помощью фальшивого паспорта. С 1998 по 2002 г. по таким аферам было возбуждено около 100 уголовных дел.

В 1998–1999 гг. группа выходцев из Дагестана похитила таким образом акции РАО ЕЭС на сумму более \$1 млн. А в начале 2000 г. компания «Росгазификация» неожиданно обнаружила, что больше не является владельцем 50 млн акций «Газпрома». Бумаги, стоившие тогда 500 млн руб., были переведены из реестра, который ведет регистратор «СР-Драга», в номинальное держание Депозитарного расчетного союза — депозитария Московской фондовой биржи, а оттуда проданы нескольким фирмам. Личность преступника была установлена, но его розыск не дал результатов.

С тех пор мошенники полюбили «СР-Драгу». По данным правоохранительных органов, в 2001–2002 гг. таким образом из нее было украдено около 400 000 акций «Газпрома» на 2,5 млрд руб.

По данным УБЭП, в 1996 г. выявлено 288 преступлений, связанных с ценными бумагами, общий ущерб составил 167 млрд руб. В 1997 г. было возбуждено более 400 уголовных дел, по которым причинен ущерб на сумму свыше 500 млрд руб. На 1998 г. пришелся пик активности пре-

ступников — выявлено более 500 преступлений, а сумма ущерба превысила 740 млрд руб. В 1999 г. было совершено около 400 преступлений на 450 млрд руб, в 2000 — 356 преступлений, в 2001 г. — 345 преступлений. В 2002 г. было зафиксировано 243 преступления (из них 69 случаев подделки векселей, 42 случая хищения акций, 11 афер с государственными ценными бумагами и 6-с корпоративными облигациями).

Севастьян Козицын. «Мошенники стали изощреннее» // Ведомости (Москва). — 17.03.2003

Однажды мы были вынуждены вмешаться в конфликт, произошедший в акционерном обществе, державшем у нас свой реестр. Генеральный директор попытался присвоить себе часть акций, принадлежащих акционеру. Кстати, одному-единственному в этом АО. Так мы убедились, что корпоративный конфликт возможен даже при одном акционере.

Именно поэтому мы уверены, что все акционерные общества вне зависимости от количества акционеров должны обслуживать исключительно регистраторы. Ведь любое даже не очень крупное акционерное общество — потенциальный источник конфликта. Искушение может исходить как от акционера, так и от внешнего агрессора.

Мне лично неоднократно приходилось принимать серьезный прессинг со стороны тех или иных компаний, добивавшихся совершения нами каких-либо махинаций или фальсификаций. Особенно трудно было работать в конце 90-х годов, когда в стране начался бум корпоративного шантажа. После кризиса происходило перераспределение собственности. Все самое выгодное и дешевое было поделено в процессе приватизации, поэтому появившиеся рейдеры занялись поисками того, что плохо лежало и небрежно охранялось собственниками. Ежеженедельно мы получали стрессы. Дело в том, что по закону, владея 1% акций, ты имеешь право требовать от совета директоров АО реестр акционеров. С 2% акций — вправе вносить в повестку дня общего собрания, интересующие тебя вопросы и предлагать свои кандидатуры в совет директоров. С 10% акций миноритарий может инициировать проведение внеочередного собрания. А с 30-ю они могут, при определенных условиях, проводить собрание самостоятельно, без участия владельцев контрольного пакета, а значит избирать своего гендиректора. Так появляются «двойники» реально действующих руководителей, со всеми вытекающими последствиями.

Надо сказать, что списки акционеров для скупки акций уже давно не столь интересны, как раньше. Сейчас основная «работа» проводится с реальными владельцами акционерного общества, для того чтобы частично или полностью вывести их из корпоративной игры.

Так, в самом начале рейдерства мы вместе с эмитентом отбивали атаку группы Бендукидзе на Волгоградский завод буровой техники.

Переговоры с акционерами уже начались, с некоторыми из них, по словам Кахи Бендукидзе, уже удалось договориться. Вхождение Волгоградского завода буровой техники расширит гамму производимой корпорацией машиностроительной продукции за счет широкого спектра бурового оборудования.

Екатерина Титова. «Уралмаш-заводы» интегрируются с Волгоградским заводом буровой техники и «Красным Сормово». // Финансовые известия (Москва). — 14.04.1998

В конце прошлой недели из следственного изолятора г. Волгограда были под подписку о невыезде отпущены два студента московской Высшей школы экономики (ВШЭ) — Ян Горелов и Сергей Царев. Студенты приняли участие в борьбе московской группы «Минфин» и владельца 51% акций Волгоградского завода буровой техники — местной группы НОКСС. Судя по всему, обвинения, которые предъявили студентам ВШЭ, не имеют никакого отношения к реальности — студенты Горелов и Царев приняли участие в операции, которая во всем мире называется «корпоративный шантаж». Неуклюжие действия волгоградского МВД, впрочем, доказывают — государство должно спешить в разработке механизмов, которые исключают как возможность шантажа компаний со стороны их мелких акционеров, так и способов защиты акционеров от произвола.

Напомним, как развивалась волгоградская история. Волгоградский завод буровой техники (ВЗБТ) в течение нескольких месяцев разрывал конфликт двух крупных акционеров — местной группы НОКСС, владеющей 51% акций ВЗБТ, и «Объединенных машиностроительных заводов» Кахи Бендукидзе, которым принадлежали 40% капитала. Договориться не удалось, и господин Бендукидзе пошел на оригинальный шаг — передал свои бумаги структурам группы «Минфин», возглавляемой профессором ВШЭ Александром Волковым. Последний считается крупным специалистом по «хитрым» акционерным технологиям, в том числе и по «корпоративному шантажу» — т. н. гринмэйлу.

Профессор и его студенты решили применить свои знания на практике. Для этого они, используя пробелы в законодательстве и плохое знание «Закона об акционерных обществах» со стороны оппонентов, без участия группы НОКСС практически законно сменили гендиректора ВЗБТ (новым гендиректором стал один из двух «волгоградских узников» — Ян Горелов), а затем поменяли печать предприятия и получили у реестродержателя реестр акционеров ВЗБТ. За отказ от своих действий «Минфин» просил немного: выкупить у него эти 40% акций ВЗБТ по цене несколько большей, чем рыночная.

Дмитрий Афанди. «Зеленая почта» — черная метка отечественному бизнесу // Эксперт №18, 14 мая 2001 г.

«Ребята уникальные. Думают быстрее опытных фондовиков и ничего не боятся!» — говорит бывший владелец и нынешний миноритарный акционер «Минфина»...

Студенты, вооруженные технологиями, решили привлечь к себе внимание старшего акционера завода. И началась после этого у «Нокса» совсем другая жизнь. «Минфин», казалось, брал его измором — столько внеочередных собраний в эти полгода было организовано. Сначала «Нокс» посылал на собрания представителей, после устал. На каждом следующем собрании, таким образом, студенты беспрепятственно переизбирали свой совет директоров, а гендиректором завода ставили собственного однокурсника Яна Горелова. «Нокс», натурально, Яна на завод не пускал, решением своего собрания смещал с должности, а после все повторялось вновь. То, что переход власти к студентам — дело нешуточное, «Нокс» должен был понять сразу: первыми же решениями дети постановили изготовить новую печать общества, банковские карточки и т. д. Непосредственно на конференции студенты продемонстрировали всемогущество гринмейла (так принято называть шантаж со стороны мелких акционеров), проведя в «Авроре» новое внеочередное собрание и проголосовав на нем за присоединение завода к компании «Сургутнефтегаз» (последняя об этом решении, понятно, слыхом не слыхивала)...

Идея демонстрации проста. Волков со студентами доказывали мысль...: владея как минимум 15% акций предприятия (такого количества достаточно для проведения решений на повторном собрании акционеров), можно вполне цивилизованно завладеть предприятием целиком. Для этого новых технологий не нужно — нужно внимательно читать законы и использовать тихие, но действенные и давно всем известные способы.

Екатерина Дранкина. «Мастер-класс для перехватчиков» // Эксперт №12, 26 марта 2001

Противостояние продолжалось больше года, было несколько судебных процессов, десятки обеспечительных мер, однако завод до сих пор находится в руках прежних владельцев. Сыграла свою роль и наша твердая позиция. Для нас это был хороший урок, мы к тому времени еще не были готовы к отражению атак рейдеров, учились на ходу.

Но следует сказать, что если рейдерство осуществляется с нарушением закона, силовыми методами, с помощью махинаций, то это вопрос не инфраструктуры, а правоохранительных органов. Если же предприятие переходит от неэффективного собственника к действенному владельцу законным способом, то для этого и нужен фондовый рынок.

Но, заканчивая разговор о мошенничествах, скажу: передел собственности осуществляется в основном с использованием коррумпированных судов и жуликоватых партнеров — в законодательстве существуют

огромные дыры для них. И регистраторы играют здесь не «первую скрипку». Как раз при Костикове поднялась эта не спавшая до сих пор волна: регистраторы вовлечены в корпоративные скандалы! А кто должен в них быть вовлечен?! Водопроводчики?! Сколько раз к нам приходили приставы и идиотскими решениями: «Запретить вести реестр!», «Передать реестр!..» пытались парализовать нашу работу. Вскоре мы выработали ответ на такие атаки: «Вы можете нам, что угодно навязать, но у нас договор, который мы обязаны выполнять!» И предписания договор не отменяют! Это наша принципиальная позиция.

### **Клиента надо любить и лелеять**

Основной клиент у нас очень требовательный. С самого начала, так было поставлено руководством «ЛУКОЙЛа», он очень внимательно относится к своим акционерам. В то время как многие нефтяные коллеги бросали мелких (и не очень мелких) акционеров направо и налево, «ЛУКОЙЛ» себе это не позволял никогда. И по сей день нам, мягко говоря, задают недоуменные вопросы, если мы не успеваем, например, рассчитаться с акционерами по дивидендам до 31 декабря. Поэтому последние дни года мы в жесточайшем авральном состоянии. Выкручивая руки партнерам — номинальным держателям, чтобы те дораскрыли все долги.

После принятия в начале 2000-х годов поправок в федеральный закон «Об акционерных обществах» регистраторы получили дополнительные функции — счетной комиссии на общих собраниях акционеров. Конечно, собрание таких компаний как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС» носят скорее ритуальный характер, их результаты почти всегда известны заранее — структура собственников-то ясна. Но однажды мы проводили по поручению «ЛУКОЙЛа» собрание одной его «дочки», и на него кроме мажоритарного акционера (владеющего пакетом более 90%) пришел один (!) акционер. Дедушка с несколькими акциями. И все равно собрание было проведено по всей форме: с чтением отчета, докладом счетной комиссии, выдачей бюллетеней и т. д.

В месяц наша компания проводит иногда более 30 собраний, многие из которых проходят не в Москве. Мы даже создали для этого специальное подразделение. Включив в него самых профессиональных сотрудников. Нельзя допустить проколов в технических вопросах организации собрания: не должно быть больших очередей, накладок при регистрации и так далее. Клиента надо любить и лелеять. Тогда проведение акционерных собраний способно приносить до 15–20% общего дохода компании.

Наш бизнес устоялся. Трудно представить, что должно произойти, чтобы реестр «Норильского никеля» ушел из НРК или реестр «ЛУКОЙЛа» — от нас. Такому клиенту проще решить спорные вопросы в рабочем порядке, чем заниматься сменой реестродержателя. Ленин в свое время говорил, что германский империализм пришел «к столу капиталисти-

ческих яств, когда места были заняты». Или, как говорил Марк Твен: «Покупайте землю — этот товар больше не производят!». Так и у нас — все уже поделено! Перераспределение клиентов происходит в основном на периферии бизнеса, условно говоря, в «пятом-шестом эшелоне» компаний. Как правило, качество обслуживания, цены в крупных компаниях более привлекательны, чем у меньших братьев, важна и репутация лидеров рынка.

Региональных же эмитентов я сам не всегда решусь взять на обслуживание, потому что знаю, какая это «головная боль» — насколько высок уровень рисков. С точки зрения бизнеса покупать регионального регистратора чаще всего неинтересно: издержки очень большие, а результат — минимальный. Практически все региональные регистраторы еле сводят концы с концами. Для включения его в свою сеть потребуется инвестирование больших средств и внедрение своей системы контроля.

Так что мы с большинством коллег-регистраторов не ощущаем себя конкурентами. Так, когда во времена И. В. Костикова принимались ряд агрессивных решений в отношении нашего сообщества, высказывались странные, негативные оценки нашей деятельности, мы доказали свою способность выступать единым фронтом. Конечно, рынок есть рынок, и если у меня появится возможность у кого-то переманить клиента, то я это сделаю, что не мешает нашему дальнейшему нормальному взаимодействию на методическом уровне.

Этим объясняется роль саморегулируемых организаций в нашей работе (в частности, ПАРТАДа). Было время, когда количество проверок технологии работы регистраторов с его стороны превосходило количество проверок ФКЦБ. И были они не формальны и действительно полезны, помогали разобраться в проблеме, указывали на ошибки. Их цель не состояла в том, чтобы наказать коллегу, а помочь ему улучшить работу, а значит, стать более конкурентноспособным.

Сегодня «НИКойл» считается одной из крупнейших российских регистраторских компаний. Компания обслуживает 800 тыс. акционеров более восьмисот АО и 70 тыс. пайщиков шестнадцати ПИФов. У нас современная и очень надежная технологическая база. Наше программно-техническое обеспечение позволяет обслуживать неограниченное количество лицевых счетов и проводить до 20 тысяч операций в день. Вся информация копируется на запасной сервер (зеркало) на случай сбоев в программе. Это обеспечивает 100%-ю гарантию сохранности всех данных в реестрах.

В 2002 году нам удалось серьезно поставить на ноги новый консалтинговый бизнес. «Дрейф» в сторону корпоративного консультирования является современной тенденцией для всех регуляторов. Мы и раньше разъясняли клиентам-эмитентам вопросы, связанные с дополнительными выпусками акций, регистрацией проспектов эмиссии, подготовкой отчетов для ФСФР. Это не регистраторская деятельность, но дело,

в какой-то мере связанное с ним. Лицензия регистратора не позволяет заниматься консультированием как бизнесом, в связи с этим нами создана дочерняя компания «Горизонт-М», названная в ряду трех крупнейших компаний этого профиля в Центральном Федеральном округе. Теперь наши клиенты — строительные компании, птицефабрики, хлебозаводы и т. д. — желают узнать больше о рынке ценных бумаг. Мы рассказываем им, как правильно составить проспект эмиссии акций, как его зарегистрировать, как проводить собрания акционеров и т. д.

Мы долгое время принадлежали «Уралсибу». И этот факт всегда вызывал на рынке подозрения (в том числе иностранных партнеров) в использовании им инсайдерской информации. То есть «НИКойл» создавал этому инвестиционному банку, строящему финансовую империю, ненужные репутационные риски. Да и как бизнес был ему неинтересен.

В результате в 2006 году 40% «Регистратора Никойл» купила Computershare, самая крупная в мире австралийская специализированная компания. У них уже есть «дочки» в 12 странах на пяти континентах (созданная в 1978 году, в 2005 году она обслуживала более 13 000 эмитентов и 70 млн акционерных счетов).

Теперь у меня появились новые заботы — надо приспособливаться к западной деловой культуре. А она, конечно, отличается от нашей, как и условия, в которых работают наши коллеги.

Изучая американскую практику, я больше всего был поражен тем, что регистраторы вообще не встречаются с акционерами, а общаются с ними по почте. Акционер может зайти в любой банк, к любому брокеру и с помощью специального штампа с магнитными вкраплениями заверить передаточное распоряжение. Потом документы в конверте отправляются по почте регистратору.

Пришедший в офис регистратора конверт распаковывается, и информация с помощью сканера тут же заносится в базу, а бумажный оригинал подшивается в дело и отправляется на склад. В бумажном виде у них бывают только новые сертификаты и выдаваемые акционерам выписки.

В России акционеры вынуждены стоять в очередях, портить нам и себе нервы, принося огромные накладные расходы. Только через наш офис в год проходит 17 тысяч человек! А ведь в США акционеров на два порядка больше, чем у нас!

Пока еще зарубежные регистраторы, как правило, имеют более развитую технологическую базу. В частности, крупнейшие регистраторы Великобритании используя автоматическую связь с системой электронных расчетов CREST в текущем режиме вносят изменения в информацию о смене собственника даже в системе счетов номинального держателя.

Конечно, зарубежные регистраторы еще не перешли полностью на безбумажную технологию и до сих пор их архивы забиты бумажными сертификатами. Но на это у коллег есть и свои аргументы. Один из них

мне восторженно сказал: «А знаете, какие красивые акции у «Playboy» или «Disney»! Они от них никогда не откажутся!»

А в то же время мы с нашими коллегами очень похожи. Мы постоянно на зарубежных семинарах отмечаем, что животрепещущие для нас темы (например, взаимодействие с номинальными держателями при проведении собраний) столь же актуальны и для них.

### О пользе чтения первоисточников

Еще в 1997 г. в США представители ДТС серьезно утверждали, что одной из причин возникновения Уолл-стрита в ее нынешнем виде было желание, как бы мы сказали сегодня, «сократить время транзакций»: не тратить лишнее время на доставку сертификатов от одного брокера к другому и к регистратору для оформления. Все они располагались в близости (кстати, Bank Of New York стал одним из крупнейших регистраторов США, поскольку находился близко к NYSE). Кроме того, таким образом снижался риск хищения ценных бумаг, ведь порой на курьеров нападали бандиты и отбирали акции.

В связи с этим я не мог не коснуться и широко обсуждаемого сейчас вопроса о Центральном депозитарии. Разговоры о нем часто сопровождаются словами «общеизвестно, что...». Я всегда подозрительно отношусь к утверждениям, которые начинаются с этих слов. В частности, часто заявляется, что в соответствии с рекомендациями Группы 30-ти в каждой стране должен быть Центральный депозитарий.

Если же разобраться, что же все-таки хотела группа этих уважаемых людей, то выясняется — **«основной целью создания Центрального депозитария ценных бумаг (ЦД) являются обездвиживание или дематериализация ценных бумаг и дальнейшее обслуживание сделок с ценными бумагами в форме системы безналичных счетов»**. (Из доклада Группы 30-ти).

То есть создание ЦД не самоцель — основная тема Рекомендаций — это совершенствование системы клиринга и расчета, их эффективность и совместимость с системами разных стран.

К числу главных рисков участников рынка ценных бумаг документ относит «отсутствие на многих рынках системы безналичных счетов для исполнения сделок по ценным бумагам».

Далее часто цитируют такой пассаж из Рекомендации: «Каждая страна должна иметь только один ЦД...» И получается, как в обрубленной строчке поэта Плещеева: «Осень наступила, высохли цветы, и глядят уныло голые...».

Тем не менее, продолжение следует: «Может существовать и более одного ЦД, но только при наличии связи между ними. При такой структуре депозитарии могут быть или специализированными, или региональными!»

Как некая панацея преподносится единственность номинального держания. Но если задуматься, то ЦД как единственный номинальный

нужен тем, кто торгует принадлежащими им акциями на бирже. А стратегическому инвестору-то он к чему?! Причем неважно, что это за эмитент — «Газпром» или «Нижнесморчанский элеватор». Такому инвестору «скорость расчетов, электронный доступ он-лайн» и прочие бантики не нужны! И получается, что в старинной русской традиции скрестили ужа с ежом и получили колючую проволоку. Вокруг всего фондового рынка.

Не надо морочить себе голову! Исходной проблемы, заставившей коллег из Группы 30-ти сесть за письменный стол, у нас не существует. «Фантастического геморроя», который на протяжении десятков лет имели финансовые институты США и Европы и который вылечен далеко не везде и не полностью, в России изначально не было — физиология другая. Из-за этого у нас своих недугов предостаточно, но от указанного выше мы полностью избавлены, как змея — от риска сломать ногу.

#### **Совсем короткие выводы**

Следует сказать, что институт независимых регистраторов, даже при всех его издержках, при всем негативе, который его сопровождал все эти годы, безусловно, себя оправдал. Сторонниками того, чтобы наши функции были переданы государственному агентству, напомним слова Маргарет Тетчер: «Государство хорошо делает только две вещи: ведет войну и тратит деньги!» Так что государственное агентство никогда не сможет предоставить такую же качественную услугу эмитенту, как частная структура, — это мое твердое убеждение.

