



*Тот факт, что вчера работала одна компания, а завтра работает уже другая, означает, что для клиентов измениться не должно ничто.*

Председатель Правления НРД Эдди Астанин рассказывает главному редактору журнала «Вестник НАУФОР» Ирине Слюсаревой о способах получить совершенно особый track record, о стратегических целях на трехлетнюю перспективу и способах расширения на постсоветском пространстве

**Эдди Владимирович, ключевые показатели НРД за первое полугодие — и обороты денежных средств по банковским счетам клиентов, и оборот по ценным бумагам — сравнительно с прошлым годом выросли (до 104 трлн 945 млрд руб. и 35 трлн 880 млрд руб соответственно). То есть, результат хороший. Но каким путем он достигнут? И каковы стратегические цели НРД?**

В достигнутых результатах есть две составляющие. Первая — очевидно, конъюнктурная. На российский фондовый рынок приходили деньги новых клиентов, происходили первичные размещения новых эмитентов, уровни цен на российские бумаги в начале года были устойчивыми и привлекательными для инвесторов, высокими были и цены на нефть (что, соответственно, делало привлекательными акции предприятий нефтегазовой сферы). Все это положительно отразилось на наших показателях.

Вторая составляющая - мы создали новую компанию — НРД. Она стала более привлекательной для клиентов, потому что является безрисковым и удобным местом хранения и расчетов одновременно и по ценным бумагам и по деньгам. Как следствие, возросло число операций клиентов. Операций, связанных как с расчетами по сделкам (как на бирже, так и внебиржевых), так и с проведением корпоративных действий эмитентов, причем как российских, так и иностранных. Все соответствующие потоки денег и бумаг шли через НРД.

Вместе с тем, единственного фактора успеха не было. Сочетание сложившихся условий — рыночной конъюнктуры, плюс соответствие НРД требованиям и ожиданиям клиентов — привело к хорошему результату.

Наши стратегические цели на 3-летнюю перспективу определил Наблюдательный совет в декабре 2010г, и они достаточно ясны для нас.

Де-факто или де-юре мы намерены стать национальным центральным депозитарием. Поэтому идущий сейчас процесс объединения российских биржевых групп — ММВБ и РТС — способствует этому. В более отдаленной перспективе мы планируем предложить нашим клиентам возможность проведения расчетов по ценным бумагам эмитентов всех стран СНГ, то есть стать региональным центральным депозитарием.

Иначе говоря, НРД сможет выступать в качестве точки доступа для иностранных инвесторов к ценным бумагам эмитентов России и стран СНГ и, одновременно, для инвесторов стран СНГ и России к ценным бумагам на международных рынках.

При этом архитектуру взаимодействия с центральными депозитариями стран СНГ мы еще не выбрали для себя. Есть разные варианты. Один путь реализовал Евроклиз, посредством

приобретения различных национальных депозитариев — Франции, Бельгии и других, построив распределенную систему на их базе. А есть проект «Link –up- Market», в которую входят центральные депозитарии Германии, Испании, Швейцарии и др. стран. В рамках этой модели ЦД имеют технологическое взаимодействие между собой. Поэтому для участника рынка неважно, какой именно ЦД его обслуживает, потому что, открыв в нем счет, он имеет через эту систему доступ к ценным бумагам разных стран, которые обслуживаются национальными центральными депозитариями. В любом случае, говоря о моделях взаимодействия, мы предполагаем, что это будет коллективный процесс с участием наших партнеров по Ассоциации ЦД стран Евразии.

**Вы сказали о хорошей конъюнктуре рынка в первом полугодии. Верно ли считать, что хорошим рынком для депозитария является волатильный рынок?**

Высокая волатильность однозначно хороша для бирж, поскольку в этих условиях возрастает число транзакций. Если на фондовом рынке ММВБ сейчас в среднем заключается 450-500 тысяч сделок в день, то в периоды кризиса их число доходило до миллиона.

Для депозитария медаль имеет две стороны. В нашей структуре доходов количество транзакций имеет меньший удельный вес, но при этом падение цен, допустим, на акции приводит к снижению стоимости активов на хранении, то есть уменьшается наша доходная база. (Хотя с корпоративными облигациями ситуация другая, нежели с акциями).

Спрос на сервисы центральных депозитариев заметно увеличивается в период кризисов потому, что клиенты начинают нуждаться в получении от них большего объема услуг — и как от наиболее надежного места хранения, и как от агента по различным операциям (трехстороннее репо, кредитование ценными бумагами и так далее). Некоторые из этих сервисов мы собираемся внедрять уже в этом году.

**Часть доходов получена в связи с тем, что НРД как объединенная структура (то есть, НДЦ плюс Расчетная палата) является провайдером более качественных сервисов, нежели был собственно НДЦ. Оглядываясь назад, как вы вообще оцениваете результаты интеграции? Как шел этот проект, каковы его основные уроки?**

Изначально решение относительно объединения Национального депозитарного центра и Расчетной палаты ММВБ было принято акционерами Группы ММВБ в августе 2009 года. В результате интеграции должен был появиться расчетный депозитарий с лицензией небанковской кредитной организации.

После получения соответствующих распоряжений мы создали рабочую группу, которая включала в себя менеджеров ММВБ, НДЦ и Расчетной палаты. Группа была разбита на профильные подгруппы, программы работы которых включали организацию ряда направлений — клиентское, операционное, технологическое, IT, безопасность, корпоративное управление, юридическое и так далее.

Когда мы стали анализировать структуру группы и ее деятельность, то пришли к выводу, что, поскольку проект уникальный и на рынке по нему можно получить лишь достаточно узкую экспертизу, то следует привлечь консультантов со стороны. С ноября 2009 по февраль 2010 проводили соответствующий тендер, а затем выбрали консультанта, который, на наш взгляд, обладал и хорошим опытом в нужной области профессиональной деятельности, и хорошей командой экспертов. Наш заказ состоял в том, что нужно было составить, во-первых, план интеграции, а во-вторых, так называемый план «первого рабочего дня» интегрированной компании.

Нам все удалось. Сначала подготовили концепцию интеграции, где расписали принципиальные вопросы: какие именно задачи нужно решить, какие вопросы требуют наибольшей концентрации внимания и усилий. После того как акционеры акцептовали эту концепцию и утвердили сроки ее реализации, мы приступили к разработке детального плана. В целом план включал, если не ошибаюсь, 652 задачи.

Был также разработан план «первого дня».

Из принципиальных моментов, связанных с интеграцией, я бы отметил коммуникацию. Для того чтобы план заработал, и чтобы люди понимали свои задачи, нужно было постоянно коммуницировать, объяснять: что мы создаем, почему действуем именно так, каковы задачи конкретного этапа работы, кто (и на каких условиях) должен остаться на позиции, и так далее. Понятно, что интеграция предполагает избавление от дублирующих функций. Часть людей высвобождается, по объективным причинам.

Такая коммуникация важна принципиально и системно — не в начале и конце, а на протяжении всей работы над проектом.

Перед нами ставилась цель обеспечить работу новой компании без сбоев, поскольку сбой предполагает остановку работы, а в нашем случае это абсолютно невозможно. Тот факт, что вчера работала одна компания (допустим, НДЦ), а завтра работает уже другая (НРД), означал, что для наших клиентов измениться не должно ничто. И нам удалось это сделать. В ноябре 2010 мы создали новое юридическое лицо, с новым бизнес-профилем, новой штатной структурой, органами управления и всем необходимым. Кстати, мы уложились практически в 1 год – срок, который нам установили акционеры ММВБ, когда принимали решение об объединении компаний.

Задача следующего этапа, более принципиальная и сложная, собственно, ради которой все и делалось — это как раз реализация Стратегии развития. Надо было извлечь синергию из того, что было создано. Чтоб рынок почувствовал, зачем это сделано, зачем следовало интегрировать НДЦ и Расчетную палату. Собственно, над этим мы сейчас и работаем. Идем ровно по пунктам, намеченным в нашей «дорожной карте». Это касается, в частности, внедрения новых продуктов. Ряд новых продуктов мы уже предложили клиентам в мае-июне, до конца года клиентам будет предложено еще несколько новых сервисов.

Безусловно, этот опыт для нас является бесценным, поскольку мы должны сейчас провести новый этап интеграции — со структурами группы РТС. Теперь мы смотрим на ситуацию более детерминированно, понимаем, как должен идти процесс и уже приступили к реализации. Сейчас создаем рабочую группу, состоящую из представителей обеих компаний, а также пользователей, потому что учет их интересов является важным условием объединения. Интеграция влияет на их бизнес-процессы, на их ИТ-решения, поэтому учет требований клиентов является для нас принципиальным. Привлекаем к консультациям крупных пользователей, в частности, представителей брокерских компаний, которые являются традиционными клиентами ДКК.

**Каковы шансы успешно реализовать стратегию НРД на постсоветском пространстве? Одно время попытки создать общее биржевое пространство расценивались многими потенциальными участниками в основном как повод попросить (и получить) у России денег.**

С нашей точки зрения, тот план, который мы хотим реализовать, имеет реальные шансы на успех.

Во-первых, это нужно клиентам. Во-вторых, это хороший шанс для нас и структур постсоветских республик найти свою нишу в будущем. Потому что если мы консолидируемся, то будем конкурентными и эффективными, сможем предлагать сервисы, которых сейчас нет, но которые нужны глобальным инвесторам. Каждый может выживать, конечно, в одиночку, но такая стратегия имеет не много шансов на успех.

**Потому что с востока Китай, а с запада — Евросоюз?**

Да. Инвесторы будут «обтекать» наши рынки и стремиться в другие крупные финансовые центры. В моем понимании МФЦ — это не юридическое лицо или географическая зона. Это бизнес-среда, привлекающая инвесторов и эмитентов, базирующаяся на инфраструктуре и, в том числе, на стратегических альянсах. В чем интерес наших коллег, как мне представляется? Найти свою бизнес-нишу, которая поможет им развиваться в соответствии с их стратегическими целями. Здесь мы можем им помочь. А они могут помочь нам — в реализации задачи построить региональный центр ликвидности, который

нужен инвесторам. Ликвидность ведь притягивает новую ликвидность, и механизм в целом четко вписывается в модель МФЦ.

Так что все может получиться, и притом вполне естественно.

**С какими именно рынками можно реализовать конкретные проекты уже в ближайшем будущем?**

У нас уже есть опыт взаимодействия с Белоруссией по выводу их государственных облигаций на российский рынок. Мы начали диалог с коллегами из Казахстана и мы планируем перевести его на уровень межправительственных соглашений, так многие бизнес-решения по финансовой интеграции будут базироваться на политических соглашениях.

Создан таможенный союз. Это тоже снимет определенные политические барьеры для интеграции между Россией, Белоруссией и Казахстаном. Было время, когда барьеры между странами-соседями были высокими и не давали возможностей для взаимного проникновения. Сейчас такие барьеры снижаются, и создаются соответственные возможности.

У нас есть клиенты, которые проявляют интерес к проведению операций, к примеру, с акциями эмитентов из Армении. Для них мы можем выступить как провайдеры услуг по расчету и хранению ценных бумаг через наше взаимодействие с Центральным депозитарием Армении.

Такой спрос существует, он возникает периодически, но через некоторое время, думаю, он будет системным. Прямой спрос стимулирует взаимодействие между национальными центральными депозитариями.

**Но способность к интеграции у разных структур разная?**

Да, и рынки разные тоже. Здесь важно соблюсти баланс взаимных интересов, чтобы мотивация к интеграции имела у всех участников. Чтобы происходило не завоевание или вытеснение, а именно взаимодействие и кооперация. Мне кажется, эта схема имеет больше шансов на реализацию.

Следует учитывать, что национальный ЦД — это некий атрибут суверенитета, так что просто заместить его иностранным институтом сложно, в том числе, по политическим мотивам.

**Какие задачи ставит перед НРД происходящий сейчас процесс объединения бирж (ММВБ и РТС)?**

Наша задача — сделать центральный расчетный депозитарий, с явно выраженным эффектом для рынка и участников, с возможностью обслуживать новые рынки.

**Что можно сказать о законодательной возможности создания национального ЦД? Насколько близка к реализации эта цель?**

Мы оперируем публичной информацией. Заявлено, что в сентябре закон о ЦД должен быть внесен в Правительство. Есть версия закона о ЦД, которая была подготовлена рабочей группой под руководством А.Волошина. Она готовилась достаточно долго, и в процессе участвовало достаточно большое количество представителей рынка (причем имело место участие разных категорий рыночных игроков). Эта версия не идеальна, но она достаточно консолидирована.

Сейчас появилась новая версия законопроекта, она размещена на сайте Министерства финансов.

Между двумя этими версиями существуют некоторые различия — не по всем позициям, но часть из них носит принципиальный характер. Задача — устранить оставшиеся разногласия. Вероятность того, что в сентябре все-таки появится одна версия закона, достаточно высока. Мы не можем влиять на согласительные процедуры между ведомствами, но мы можем и должны заявить нашу профессиональную позицию. В этом мы опираемся на мнение наших клиентов, в том числе зарубежных, с которыми взаимодействуем.

**Расширяется перечень эмитентов, акции которых обращаются между НРД и определенными банками по схеме ускоренных расчетов (Speedy Settlement Scheme). Что это дает НРД? Следует ли вовлекать в схему SSS другие банки?**

**Как вообще возник этот проект, и как вы оцениваете его развитие в динамике?**

Изначально этот проект возник между НДЦ и ИНГ-банком как реакция на желание клиентов ускорить перевод торгуемых акций со счетов клиентов ИНГ-банка на биржу и с биржи. Ведь ИНГ — один из крупнейших держателей программ АДР. Движение бумаг между счетами депозитария и счетами банка-кастодиана в реестре занимает определенное время (исчисляемое иной раз днями) и требует определенных денежных затрат. Иными словами, это долго и не дешево. Схема SSS, построенная на модели междепозитарных счетов, позволила сократить время перевода бумаг до одного дня и даже нескольких часов. Операции стали дешевле и оперативнее. Схема получилась эффективной и затем была внедрена в процесс взаимодействия ИНГ и ДКК.

В принципе, междепозитарные мосты — это схемы, ускоряющие движение бумаг между кастодиальными банками и расчетными депозитариями в режиме он-лайн с последующим урегулированием балансов по счетам в реестрах уже в режиме офф-лайн.

Сейчас у НРД существуют три моста SSS — с ИНГ, со Сбербанком и с Ситибанком. Следующий мост будем создавать с банком ВТБ, который сейчас тоже активно работает с программами АДР.

**Какие банки генерируют этот спрос?**

Лидеры по программам АДР. У нас есть похожие схемы со Сбербанком, потому что они выпускают ГДР, и с Газпромбанком (по акциям Газпрома).

Поэтому в принципе между банками и НРД уже имеются 4 технологических моста, и будет сделан пятый. После его запуска рынок глобальных расписок будет покрыт, и он будет достаточно технологичным с точки зрения быстрой конвертации АДР в акции и обратно.

**Может ли НРД быть вовлечен в процесс создания национальной платежной системы и если да, то как?**

НРД является крупной платежной системой, через нас проходит большое количество платежей, мы один из самых активных пользователей БЭСП Банка России.

В моем понимании существует национальная платежная система, а также системы, которые с ней сопряжены. НРД как платежная система на финансовом рынке должна встроиться в национальную систему. Мы в этом плане сейчас сосредоточены на нормативно-методологическом развитии проекта. И в меньшей степени — на технической, поскольку с технической точки зрения в ближайшее время у нас ничего принципиально меняться не будет.

Более конкретно рассказать о том, как мы это видим, сможем в конце текущего года-начале следующего. Но этим проектом мы занимаемся, создана специальная рабочая группа, в состав которой входят работники разных подразделений. Мы знаем требования закона и будем подстраивать свою модель под требования платежной системы.

**Можно ли считать, что сам статус и положение НРД уже определяют формат его “встроенности” в национальную платежную систему?**

Думаю, да. На организованном рынке ценных бумаг НРД является системообразующим расчетным институтом.

**В последнее время произошли существенные изменения в составе высшего менеджерского звена НРД — чем они вызваны и в чем состоит логика назначений?**

До объединения и в НДЦ, и в Расчетной палате были свои управляющие команды. Затем, в процессе объединения, мы консолидировали кадры, функции и так далее. Когда этап создания НРД завершился, встала задача реализации Стратегии. Одна из задач стратегии - формирование эффективной управленческой команды. Формированием такой команды мы сейчас занимаемся, процесс еще не завершен. Планируем сформировать команду окончательно уже в этом году.

Одно из базовых качеств для топ-менеджера НРД — профессиональная компетенция, которая базируется на знаниях и опыте работы в инфраструктуре.

На российском рынке масштаб экспертизы, связанной с посттрейдингом и учетно-расчетной структурой, достаточно узкий. Нельзя взять специалиста из банка и просто пересадить в НРД, ожидая, что он сразу включится в процесс. Человеку придется много учиться. Тогда как если взять, скажем, кредитного офицера и переместить его из одного банка в другой, то по большому счету для него изменится только обстановка и коллектив. Но не производственные процессы. Поэтому то, что наработано здесь (в НРД и РП), — критически важно. И это нельзя потерять.

С другой стороны, должна поступать и «свежая кровь». Одна из наших сегодняшних задач состоит в том, что мы хотим изменить корпоративную культуру компании, сделать ее инструментом повышения производительности компании вследствие правильной мотивации сотрудников, обеспечивающей их максимальное вовлечение и высокую отдачу. Я считаю, что корпоративная культура — такой же инструмент конкурентоспособности, как продукты, услуги и тарифы, а возможно и более важный среди них.

Нам нужны люди, которые привнесут свой вклад в этот процесс. Поэтому в НРД был приглашен Степан Томлянович, который пришел из Дойче банка (Москва).

В команду НРД влился Алексей Жинкин. Он пришел к нам из регистратора Никойл.

Мы сейчас активно развиваем направление риск-менеджмента. Поэтому мы усилили Службу внутреннего контроля, пригласив Татьяну Гелло и ее коллег из Барклайз Банка.

Один из ключевых вопросов риск-менеджмента для НРД — управление операционными рисками. Для выполнения этой задачи к нам в команду из ДКК перешла Елена Морозова, один из лучших профессионалов в области операционных рисков расчетного депозитария.

Как я уже говорил выше, НРД имеет амбиции стать региональным центральным депозитарием, одновременно интегрируясь в глобальную инфраструктуру. Поэтому для нас важно знать и понимать происходящие в мире процессы в области пост трейдинга, движущие силы, тенденции и перспективы, уметь говорить с партнерами из ЦД и ICSD на одном языке. Именно по этим причинам мы активно сотрудничаем с ведущими экспертами в области деятельности ICSD. Я говорю о г-не Pierre Francotte, который в течение 10 лет был CEO Euroclear Group, и г-не Alain Mayers, который проработал на руководящих позициях более \_\_\_ лет в Clearstream Luxemburg и является экспертом в области построения работы с клиентами. Таким образом, в НРД формируется очень высокопрофессиональная команда.

### **Кто имеет шанс сделать карьеру в НРД? И чем вы их мотивируете?**

Сейчас мы активно привлекаем на работу молодых людей — студентов и выпускников ВУЗов. Особенно в области ИТ и Интернет-технологий. Этим людям мы можем вырастить в профессионалов с учетом наших достаточно специфических требований.

Чем мотивируем? НРД — уникальная компания. Строить карьеру в такой компании достаточно престижно, можно наработать уникальные профессиональные навыки. И, кроме того, сейчас НРД живет в эпоху перемен, поскольку все время возникают новые задачи. Для людей амбициозных, которые хотят быстро вырасти на этапе start up (а именно на этом этапе, как правило, делают хорошую карьеру), это и является главным мотиватором.

Да и в целом Группа ММВБ — лидер российской биржевой индустрии. По масштабам бизнеса она сопоставима с крупными глобальными игроками. К ней не подходит определение «одна из», потому что такая — единственная в стране.

Так что работать у нас — это совершенно особый track record.