



# ОДИН ДЕНЬ С АЛЕКСЕЕМ САВАТЮГИНЫМ

АЛЕКСЕЙ САВАТЮГИН РАБОТАЕТ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ БОЛЬШЕ 10 ЛЕТ. ВЫПУСКНИК ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУНИВЕРСИТЕТА ОН ПОЛУЧИЛ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ЛОНДОНСКОЙ ШКОЛЕ ЭКОНОМИКИ И ЛОНДОНСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ГИЛДХОЛЛ. ДО СВОЕГО ПРИХОДА В МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ ОН УСПЕЛ ПОРАБОТАТЬ В САМЫХ РАЗЛИЧНЫХ МЕСТАХ. ПРОШЕЛ ПУТЬ ОТ АНАЛИТИКА ДО ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КРУПНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ КОМПАНИИ, РАБОТАЛ ГЛАВНЫМ ЭКОНОМИСТОМ НА БИРЖЕ РТС, ВОЗГЛАВЛЯЛ ИНДЕКСНОЕ АГЕНТСТВО, ОТСТАИВАЛ ИНТЕРЕСЫ УЧАСТНИКОВ РЫНКА В НАУФОР. ПРИ ЭТОМ, ЧТО ОЧЕНЬ УДИВИТЕЛЬНО, ОН НАХОДИЛ ВРЕМЯ ДЛЯ ЧТЕНИЯ ЛЕКЦИЙ СТУДЕНТАМ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА. ПО ЕГО СОБСТВЕННЫМ СЛОВАМ, ОБЩЕНИЕ СО СТУДЕНТАМИ НЕ ПОЗВОЛЯЛО «РАССЛАБИТЬСЯ» МОЗГАМ И ПОМОГЛО СОХРАНИТЬ ШИРОТУ ВЗГЛЯДОВ.



9:00 — начало рабочего дня.

**РЦБ Алексей Львович, как Вы оцениваете текущую ситуацию на финансовом рынке России и происходящие изменения в сфере регулирования?**

**Алексей Саватюгин** В настоящее время на финансовом рынке и в первую очередь на рынке акций сложилась достаточно напряженная ситуация. Отмечается слишком высокая волатильность: в течение суток цены могут меняться на 10—20%, а это очень много. Такая ситуация тревожит и инвесторов, и регуляторов рынка. Высокая волатильность на рынке акций не может положительно сказываться как на имидже России, так и на ее инвестиционной привлекательности. Хочется надеяться, что к середине сентября ситуация нормализуется.

Что касается регулирования фондового рынка, то этот процесс только начался и еще рано подводить какие-либо итоги. В следующем году мы планируем принять закон об органе регулирования финансовых рынков. В настоящее время ФСФР, Минфин, Минэкономразвития, ЦБР и другие заинтересованные ведомства ведут совместную работу по подготовке этого закона — созданию принципиально новой структуры, регулирующей финансовые рынки. Это прообраз мегарегулятора; я не уверен, что данный термин корректен, но речь идет об отдельном органе, который должен быть лишен недостатков ныне действующих государственных структур. Данный орган прежде всего будет обладать обратной связью — связью с рынком. В настоящее время это самая большая проблема не только для финансового рынка, но и вообще для госструктур.

На данный момент воздействие норм, инструкций, приказов, которые пишутся наверху, регуляторам неизвестны или становятся известны с большим запозданием.

Сегодня рассматриваются разные концепции этого закона. Одно из предложений — сделать создаваемый орган коллегиальным, т. е. чтобы было не единоличное принятие решений, а некая коллегия, комиссия. Не секрет, что ФКЦБ де-

юре была таким органом, но де-факто коллегиальности не существовало. Я не уверен, что коллегиальность решит все проблемы, надо менять систему принятия решений. В любом случае голос участников рынка должен быть услышан. Однако необходимо, чтобы в этом принимали активное участие саморегулируемые организации. Ведь если представителем в госструктурах будет конкретный участник рынка, пусть даже крупный и уважаемый, то возникнет вопрос: почему именно он? Появится конфликт интересов: чьи интересы он будет отстаивать — рынка или свои собственные? Если же это будет профессиональное объединение, то таких вопросов не возникнет.

**РЦБ Какие полномочия и обязанности, по Вашему мнению, должны быть у саморегулируемых организаций?**

**А. С.** В первую очередь СРО не должна быть лоббистом. Главная функция СРО — регулирование деятельности своих членов, установление стандартов, надзор и контроль за их выполнением. В настоящее время существует множество профессиональных объединений, которые не являются СРО. По сути, они представляют собой лоббистские структуры. Например, РСПП, ТПП не подходят под определение СРО, так же как и различные отраслевые союзы. У них нет своих собственных стандартов деятельности и системы регулирования, это клубы по интересам. Ассоциацию российских банков (АРБ) тоже с трудом можно назвать СРО, у нее нет стандартов банковской деятельности, которые бы отличались от инструкций ЦБР. Это очень уважаемая и авторитетная организация, но она исключительно лоббистская. С одной стороны, АРБ отстаивает интересы банковского сектора, с другой — оказывает различные услуги входящим в нее банкам. Но следует еще раз подчеркнуть: это не СРО. Впрочем, у АРБ есть третейский суд, являющийся очень важным элементом в создании настоящей СРО.

Самые известные СРО — НАУФОР и ПАРТАД. У них есть свои стандарты деятельности, своя система контроля. Анало-

гичные системы есть у арбитражных управляющих. Кстати, последние изменения в законодательстве о банкротстве обязывают всех арбитражных управляющих входить в СРО. Согласно доработанному проекту федерального закона «Об оценочной деятельности» лицензирование оценочной деятельности будет заменено контролем за работой оценщиков со стороны саморегулируемых организаций, членство в которых для всех оценщиков будет обязательным. Каждое СРО оценщиков устанавливает стандарты профессиональной этики, взаимодействия с клиентами, контрагентами, потребителями и т. д. Кроме того, СРО предполагает наличие ответственности, компенсационных фондов, третейского суда при возникновении разногласий, страхования ответственности. Это более сложная система, чем просто клуб по интересам. Национальный совет по оценочной деятельности будет объединять все СРО и устанавливать единые стандарты оценки в России. Мы поддерживаем введение закона о СРО, несмотря на все его несовершенство.

**РЦБ Считаете ли Вы, что членство в СРО должно быть добровольным?**

**А. С.** По закону каждый оценщик должен иметь государственную лицензию. Исходя из проекта федерального закона «О внесении изменений в федеральный закон «Об оценочной деятельности»», обязательное членство в СРО заменяет государственное лицензирование. Другими словами, заниматься профессией можно в том случае, если вы — член СРО. Это означает, что вы соответствуете стандартам, которые устанавливают сами участники рынка. Аналогичные нормы действуют, например, у нотариусов и адвокатов. По моему мнению, регулирование с помощью СРО наиболее эффективно.

9:30 — встреча с делегацией МВФ (обсуждение с международными экспертами ситуации в банковском секторе, особенно будущих законодательских инициатив Правительства РФ по реализации банковской стратегии).

## **РЦБ** Может ли произойти так, что в будущем ФСФР откажется от лицензирования?

**А. С.** Пока рано об этом говорить, но я не исключаю такой возможности. Надеюсь, государство, откажется от государственных аттестатов участников рынка ценных бумаг. В настоящее время действует система двойного лицензирования: юридическое лицо должно иметь лицензию на профессиональную деятельность, а все его сотрудники — аттестаты на нее. На мой взгляд, такая система является избыточ-

ной. И именно над этим необходимо работать, в частности, нашему департаменту.

**11:30** — встреча с представителями Государственной думы (обсуждение практики правоприменения закона «О лотереях»).

## **РЦБ** В чем, по Вашему мнению, кроется основная причина слабости финансового сектора?

**А. С.** Одна из причин слабости российской финансовой системы — разрозненность нормативного поля, регулирующего

**11:00** — работа с утренней почтой и документами.

## **РЦБ** Расскажите, в чем заключаются Ваши обязанности?

**А. С.** Я возглавляю департамент финансовой политики, который был создан этим летом. По долгу службы мне приходится заниматься самыми разными вещами: макроэкономикой, денежно-кредитной политикой государства, банковским законодательством, пенсионной реформой, страховым рынком (с точки зрения нормативной базы и координации действий со Службой страховой надзора), программой приватизации, вопросами наполнения бюджета, взаимодействия с Центральным банком и участия в Национальном Банковском Совете, финансовым рынком в целом, лотерейной деятельностью, в том числе выдачей разрешений на проведение лотерей, производством защищенной полиграфической продукции (векселей, акцизных марок, бланков ценных бумаг), выплатами компенсаций гражданам по вкладам Сбербанка и др. Что касается выплат, то компенсации составляют более 1 млрд долл. ежегодно.

Кроме того, департамент ведет работу с обращениями граждан. К нам постоянно приходят письма, в которых до сих пор пишут про ваучеры, МММ и т. д. Другими словами, в круг моих обязанностей входит очень широкий спектр вопросов, порой не связанных друг с другом.

**11:30** — ознакомление с аналитическими обзорами, итогами прошедшего торгового дня, анализ прогнозов на будущее.

## **РЦБ** Как Вы оцениваете процесс прохождения пенсионной реформы и ее предварительные результаты?

**А. С.** Пока еще рано говорить об итогах пенсионной реформы, так как не прошло еще и года после ее начала. Управляющие компании только весной получили деньги в управление, итоги которого еще не подведены. Не отчитался и Внешэкономбанк. Прошел только один конкурс среди управляющих компаний на управление пенсионными накоплениями. В ближайшее время будет объявлен следующий конкурс. Он пройдет осенью 2004 г., будут отобраны новые управляющие компании. На данный момент статистики нет. Многие люди не спешат переводить деньги в частные управляющие компании не потому, что не хотят этого сделать, а потому что они не обладают достаточной информацией.

В 2003 г. по итогам конкурса были отобраны 55 частных управляющих компаний, но многие из них совершенно не знакомы гражданам, некоторые были созданы за несколько месяцев до проведения конкурса. Поэтому многие граждане



ной. Работодатель выбирает, кого принять на работу, выпускника какого вуза, с каким бэк-граундом, опытом работы и т. д.

## **РЦБ** Каковы основные задачи, стоящие перед вашим департаментом?

**А. С.** Минфин интересуют финансовые рынки в целом. Как известно, финансовые рынки тесно взаимосвязаны. Рынок ценных бумаг, рынок банковских услуг, страховой рынок образуют систему, и любое потрясение на одном из этих сегментов отражается на всех остальных. В начале июля произошла некоторая напряженность в банковском секторе. Возможно, она еще проявит себя на других сегментах рынка, например на вексельном рынке или рынке акций. Поэтому нас в первую очередь интересуют вопросы финансовой устойчивости системы в целом. Это отражается на инвестиционной привлекательности России, притоке/оттоке иностранных инвестиций, динамике капитала, кредитных рейтингах и соответственно на системе исполнения государственного бюджета и расходах государства, в том числе и на социальных расходах. К сожалению, финансовую систему России нельзя признать достаточно устойчивой. Последние события показали, что, несмотря на экономический рост, высокие фундаментальные показатели, исторические максимумы цены на нефть, профицит бюджета, российская финансовая система

финансовые рынки. Отдельно регулировались все его структуры: банки, страховщики, НПФ, профессиональные участники, лизинговые компании. Причем регулирование нередко происходило без учета мнения участников рынка. Закон о новом регулировании финансовых рынков должен частично снять проблему взаимодействия между государственными ведомствами.

Существуют и более фундаментальные недостатки, например: современное страховое законодательство является своего рода калькой с немецкой практики; законодательство о ценных бумагах — с американской практики; гражданское законодательство позаимствовано из европейской. Существуют проблемы в правовом регулировании, корпоративном управлении, системе защиты прав собственников, прав инвесторов. Собственники иногда просто боятся раскрывать информацию.

Финансовая система является самой молодой на отечественном рынке. Нефтегазовые компании и при советской власти были крупными. Все современные крупные компании существовали и раньше, только под другими названиями, добывали ту же самую нефть, на тех же самых вышках. А вот финансовой системы не было, был один Сбербанк. Конечно, должно пройти время, чтобы финансовая система встала на ноги.

решили подождать, чтобы посмотреть, насколько эффективными окажутся действия управляющих компаний.

В целом идею пенсионной реформы я оцениваю положительно. Критике может быть подвергнута только тактика с точки зрения информационной составляющей. Реформа крайне неоднозначная: сложные законы, много подзаконных актов, нормативных инструкций, мало кто смог с ними разобраться. Надо признать, что не было достаточной информационной поддержки как со стороны государ-

стве, так и частных компаний. Все понадеялись друг на друга.



стве, так и частных компаний. Все понадеялись друг на друга.

**13:00** — встреча с директором Государственного объединения «Гознак» по вопросам специального информационного фонда, в котором хранятся образцы всех бланков ценных бумаг, выпущенных в России.

**РЦБ** Планируется ли в ближайшее время расширить список бумаг для вложения пенсионных накоплений?

**А. С.** Безусловно, это проблема, которую следует обсуждать. Но она скорее долгосрочная, чем краткосрочная. Осенью Минфин специально для пенсионной реформы планирует выпустить государственные сберегательные облигации (ГСО). Кроме того, к допустимым активам для инвестирования накоплений отнесены ипотечные ценные бумаги. Их пока нет, но, я думаю, в ближайшее время они появятся, в том числе и гарантированные государственные ипотечные ценные бумаги. Существуют возможности для расширения спектра бумаг через еврооблигации. В настоящее время законодательство требует проводить операции по инвестированию пенсионных накоплений только через организаторов торгов путем заключения безадресных рыночных сделок, а еврооблигации выпадают из списка разрешенных, поскольку не обращаются на биржевом рынке. Если разрешить покупать евробонды на внебиржевом

рынке, это значительно расширит спектр вложений. Достоянное место в портфеле пенсионных накоплений могли бы занять облигации надежных эмитентов, например муниципальные бумаги или бумаги субъектов РФ. Однако это планы на будущее. По итогам лета 2004 г. очень трудно назвать эмитентов, которые не были бы подвержены никакому кредитному риску. Также в законодательстве предусмотрены вложения в иностранные ценные бумаги и индексные фонды. Там действительно до-

статочно резервов, чтобы абсорбировать всю денежную массу. Однако при этом возникает проблема: как определить критерии, во что вкладывать средства, в какие индексные фонды? Это совершенно новые инструменты, и они еще не опробованы нашими инвесторами.

**РЦБ** Как Вы оцениваете потенциал развития ипотечного рынка?

**А. С.** Рынок ипотечных бумаг потенциально один из самых больших рынков. Например, в США по объемам он сопоставим с рынком акций. В России его потенциал просто огромен.

Если мы говорим об ипотеке на недвижимость, строительство, то я надеюсь, что в следующем году, если не случится никаких форс-мажорных обстоятельств, этот рынок заработает. Уже сегодня многие банки объявляют о развитии ипотечных программ, создаются специализированные ипотечные банки, работают агентства, в том числе государственные. Необходимо, чтобы рынок немного успокоился, прекратились разговоры о «мыльном пузыре» на рынке недвижимости. ФСФР указывала, что многие агентства недвижимости, по сути, представляют собой финансовые учреждения, выпускающие векселя под строительство. Они занимаются кредитной деятельностью, привлечением средств населения. Однако надеюсь, что данные проблемы уже к следующей весне будут разрешены.

**РЦБ** Как Вы оцениваете состояние российского рынка производных инструментов и его инфраструктуры?

**А. С.** Пока российский срочный рынок практически не развит. Производные на акции есть только на одной бирже, производные на доллар — максимум на двух. Производных на товары вообще нет. Проблема заключается в том, что уже несколько лет некоторые заинтересованные группы пытаются пробить свои концепции рынка производных.



Надеюсь, что если не осенью, то уже весной следующего года будет принят единый закон о биржах и биржевой деятельности, об организаторах торговли, а также о производных инструментах. Понятно, что без рынка производных не будет хеджирования, не будет снижения рисков, а это очень важно. Кроме того, необходимо запустить рынок производных на товары и электроэнергию. Конечно, существует много вопросов, и надо будет преодолеть незаинтересованность вертикально интегрированных нефтяных структур. Какой смысл торговать нефтью на бирже, если у них свои автозаправки, прямые контракты за рубежом? Подобная ситуация была хороша в 1990-е годы, но в настоящее время она не способствует развитию финансового рынка.

**РЦБ** Что Вы думаете по поводу инсайдерской информации, манипулирования на рынке?

**А. С.** Проблема, безусловно, существует. На рынке есть и инсайд, и манипулирование.

По большому счету тема манипулирования и инсайда — только следствие неразвитости и слабости рынка. Сегодня несколькими миллионами долларов можно «раскачивать» рынок, абсолютное большинство акций неликвидны. Из чуть больше 200 эмитентов реально торгуется только 20 бумаг, т. е. меньше 10%, и это еще очень оптимистичные оценки. Рыночные цены остальных акций — «второго,

третьего эшелона» — можно изменить одной котировкой. Даже по фишкам, которые считаются «голубыми», мы иногда наблюдаем колебания в течение суток плюс-минус 20%.

Конечно, кто-то на этом играет, кто-то на этом получает прибыль, но просто принятием закона об инсайдерской информации, о манипулировании мы не решим проблему. Об этом я говорил еще до прихода в Минфин и своей позиции по этому вопросу не изменил. Закон об инсайдерской деятельности, который

предлагался в начале года, требует тщательной доработки. Объясню почему. Если мы сейчас начнем жестко бороться с манипулированием, боюсь, что мы рынок просто уьем. В нынешней трактовке законопроекта любая рыночная сделка может быть признана инсайдерской, любой человек может быть обвинен в использовании инсайдерской информации. Самим фактом выхода крупного игрока, тем, что он ставит или меняет котировки, он может быть обвинен в манипуляции ценами акций.



Мне не кажется, что приход иностранных банков на российский рынок станет серьезной проблемой для банковской системы в целом. Я придерживаюсь позиции, что необходимо снятие любых ограничений на приход иностранных банков. Должно существовать одно ограничение: если иностранный банк хочет прийти в Россию, он должен быть российским юридическим лицом. Это может быть 100%-ная «дочка» иностранного банка, но она должна являться юридическим лицом, зарегистрированным в России, отчисляющим соответствующие налоговые платежи в пользу бюджета Российской Федерации.

На мой взгляд, также не стоит бояться прихода зарубежных страховых и инвестиционных компаний. Хорошие компании, банки всегда найдут себе нишу, своих клиентов. Да, может быть, часть иностранных клиентов уйдет к иностранным банкам, но протекционистские меры все равно не приведут к защите. Хорошим примером в данном случае является автопром.

**16:30** — встреча с главой Службы страхового надзора.

**РЦБ** Как Вы оцениваете эффективность банковской системы России?

**А. С.** В настоящий момент российская банковская система очень слаба и недостаточно капитализирована. Существует более 1300 банков, и Правительство РФ уже отказалось от идеи искусственного сокраще-

ния их количества. В любом случае размер банка не отражает его качества. Маленький банк не значит плохой, ненадежный. Сколько должно быть банков, определяет рынок. Если банк существует, значит, он кому-то нужен, у него есть клиенты.

В июле правительство приняло стратегию развития банковского сектора. Данная стратегия была подготовлена Министерством финансов. Особое внимание уделено повышению надежности банков, раскрытию информации, корпоративному управлению и т. д.

Впрочем, серьезное упрощение правовых основ выхода на рынок не решит проблемы. Может быть, даже более важным и сложным вопросом является проблема защиты прав собственности, прав инвесторов. Это затронет вопросы судебной реформы, реформы арбитражных судов, акционерного законодательства. Сегодня не выгодно быть «прозрачными», по-прежнему процветает практика недружественных захватов и поглощений, недобросовестное ведение реестров. Урегулировать это гораздо сложнее, чем просто изменить инструкцию ФСФР, например, по вопросу раскрытия информации.

**17:00** — встреча с представителями Российского союза автостраховщиков по вопросам ОСАГО (подведение первых итогов, обсуждение изменений в законодательство).

**РЦБ** Как Вы оцениваете проводимые административные реформы, касающиеся регулирования финансового рынка страны?

**А. С.** Надеюсь, что одним из положительных результатов административной реформы будет повышение взаимодействия между госорганами. Могут сказать, что на данный момент наблюдается хорошее взаимодействие между финансовыми ведомствами. Многие вопросы между ФСФР, Минфином, Минэкономразвития и Центробанком решаются в рабочем порядке. Созданы эффективные действующие рабочие группы по реформированию финансового законодательства. Находятся в работе закон о биржах или организаторах торговли, закон о производных ценных бумагах, закон о депозитарной деятельности, в частности о создании Центрального депозитария. Все эти вопросы решаются оперативно, и для этого привлекаются профильные специалисты.

**РЦБ** Многие компании заявляют о готовности выпустить свои акции на биржу. Как Вы оцениваете потенциал российского рынка IPO и стоит ли в ближайшее время ждать новых размещений?

**А. С.** Пока IPO не является серьезным инструментом для привлечения инвестиций. Большинство заявлений российских компаний о своей готовности провести IPO можно рассматривать как PR. Нельзя

сказать, что правительство этого не видит. Еще в начале 2004 г. в Центре стратегических разработок была создана рабочая группа по развитию рынка IPO.

Существует несколько проблем: например, очень сложна система регистрации эмиссий, раскрытия информации, слишком высока стоимость услуг финансовых консультантов. К слову сказать, с этим искусственно созданным институтом я боролся еще будучи участником рынка и по мере возможностей буду бороться, работая в Минфине.

Впрочем, серьезное упрощение правовых основ выхода на рынок не решит проблемы. Может быть, даже более важным и сложным вопросом является проблема защиты прав собственности, прав инвесторов. Это затронет вопросы судебной реформы, реформы арбитражных судов, акционерного законодательства. Сегодня не выгодно быть «прозрачными», по-прежнему процветает практика недружественных захватов и поглощений, недобросовестное ведение реестров. Урегулировать это гораздо сложнее, чем просто изменить инструкцию ФСФР, например, по вопросу раскрытия информации.

**17:00** — встреча с представителями Российского союза автостраховщиков по вопросам ОСАГО (подведение первых итогов, обсуждение изменений в законодательство).

**РЦБ** Как Вы оцениваете проводимые административные реформы, касающиеся регулирования финансового рынка страны?

**А. С.** Надеюсь, что одним из положительных результатов административной реформы будет повышение взаимодействия между госорганами. Могут сказать, что на данный момент наблюдается хорошее взаимодействие между финансовыми ведомствами. Многие вопросы между ФСФР, Минфином, Минэкономразвития и Центробанком решаются в рабочем порядке. Созданы эффективные действующие рабочие группы по реформированию финансового законодательства. Находятся в работе закон о биржах или организаторах торговли, закон о производных ценных бумагах, закон о депозитарной деятельности, в частности о создании Центрального депозитария. Все эти вопросы решаются оперативно, и для этого привлекаются профильные специалисты.

**РЦБ** Расскажите, каким образом произошел Ваш переход из НАУФОР в Минфин?

**А. С.** Для меня это предложение было полной неожиданностью. Еще в мае я не собирался никуда уходить, у меня было очень много планов по развитию НАУФОР, к тому

же очень оптимистичных в связи со сменой регулятора. Но когда я получил приглашение от министра финансов Алексея Кудрина, то подумал, что надо попробовать себя в этой ипостаси. До НАУФОР я работал в инвестиционной компании, прошел путь от аналитика до первого заместителя генерального директора инвестиционной компании в Петербурге. Работал старшим экономистом на фондовой бирже, возглавлял индексное агентство, которое рассчитывало первые биржевые индексы — все это были рыночные структуры. НАУФОР — не



столько рынок, сколько общественная деятельность, — деятельность, как я уже говорил, лоббистская и регулятивная. Это был интересный опыт, в НАУФОР мне пришлось пройти путь противостояния регулятору. И вдруг я получаю приглашение поработать в регуляторе. К этому времени я уже научился работать на рынке, отстаивать его интересы, конфликтовать с регулятором, но смогу ли я показать себя позитивно на месте регулятора, сделать так, чтобы никто не смог меня обвинить в том, что я могу быть только в оппозиции. Существовать в вечной оппозиции к кому бы то ни было — достаточно просто, а вот попытаться сделать что-то позитивное для рынка, на котором проработал 10 лет, — задача более сложная. Мне интересно испытать самого себя, кроме того, я просто не смог отказаться от предложения министра.

Я не собирался работать государственным чиновником и никогда не стремился к этому. Вообще, за последние 10 лет мне поступило достаточно предложений о работе. Каждый раз, когда я приходил в компанию, то думал, что это надолго. Например, я не собирался 4 года назад переезжать из Петербурга в Москву, переходить из достаточно крупной по петербургским меркам инвестиционной компании во вновь созданное индексное агентство «РТС-Интерфакс». Но мне показалось это интересным, и я приехал в Москву, создал систему коммерческого использования индекса. Это

были первые запуски фьючерсов на индекс в России, было подписано соглашение со *Standard & Poor's*, осуществлен запуск первых индексных фондов, создана система региональных, отраслевых индексов, которые до сих пор рассчитываются.

### **РЦБ Решение начать работу в финансовой сфере было принято сразу после окончания высшего учебного заведения?**

**А. С.** В 1992 г. я закончил петербургский университет по специальности «экономист, преподаватель политэкономии и социализма», а на фондовый рынок пришел в



1993 г. Я поступал в университет еще при советской власти, и, когда учился, моими самыми нелюбимыми предметами были финансы, банки, биржи, ценные бумаги. Мне казалось, что все это ерунда, что мне никогда не пригодятся знания о биржах, кредитах и макроэкономике в целом.

Закончив университет с «красным» дипломом, я получил приглашение от своего одноклассника поработать в инвестиционной компании. Кроме того, мне предложили преподавать в университете. Надо сказать, что я преподавал экономическую теорию до тех пор, пока не перешел в Минфин: с понедельника по пятницу работал в Москве, а по субботам читал лекции и проводил семинары в Петербургском университете. Каждую пятницу, за исключением каникул, садился в поезд, в субботу утром просыпался в Петербурге и шел на лекцию, в воскресенье садился в поезд и ехал в Москву. Но теперь на время оставил преподавательскую работу, потому что госчиновником нельзя работать по совместительству, однако меня просят продолжать читать лекции.

Чтение лекций и общение со студентами позволяло мне шире смотреть на вещи. Работая на рынке, постепенно становился узким специалистом. Например, являясь аналитиком, постепенно становился специалистом по техническому анализу нефтегазового сектора России, разбираешься в делах ЛУКОЙЛа, но поня-

тия не имеешь, что происходит со Сбербанком. Чтение лекций обязывает постоянно пополнять свои знания, потому что студент может спросить о чем угодно.

Широкий взгляд на вещи помогает быстро ориентироваться на новом месте работы. Например, в Минфине я занимаюсь проблемами, которыми раньше не занимался. За 2 года моего руководства НАУФОРом я стал специалистом по СРО, мог защитить докторскую диссертацию, так как в данной теме мне не было равных, кроме, может быть, депу-

тата В. Плескачевского. Теперь пытаюсь стать лучшим специалистом в других вопросах.

**19:00 — совещание по макроэкономике.**

### **РЦБ Как переход из саморегулируемой организации в Минфин сказывается на взаимоотношениях с бывшими коллегами, новыми сотрудниками?**

**А. С.** На новой должности я работаю только месяц и не поменял ни одного человека, никого не уволил и сделал это сознательно. Я не сторонник кадровых революций. За 2 года руководства крупнейшей саморегулируемой организацией тоже никого не уволил, а если приводил людей, то только на свободные вакансии. Считаю, что главное — попытаться найти с людьми общий язык. В Минфине работают очень хорошие специалисты, знающие всю систему документооборота. И если им не хватает «рыночного мышления», то стараюсь помочь. Я не теряю связи со своим прошлым и знаю, что, если мне не хватит каких-то знаний, смогу позвонить в банк, страховую или инвестиционную компанию и спросить об их проблемах, узнать их мнение по поводу определенной инструкции, ситуации на рынке и мне не откажут. Прошлые наработки очень помогают. Речь в данном случае не идет о лоббировании, это то, что называется связью с рынком. Кроме того, уверен, что, если возникнет какая-то проблема, будет допущена ошиб-



ка, коллеги не постесняются высказать мне свое мнение по конкретному вопросу.

Коллектив в Минфине действительно на редкость профессиональный, что в общем-то закономерно — до меня аналогичный департамент возглавляла Белла Ильинична Златкис. Она больше 30 лет проработала в Минфине, и создание финансовых рынков во многом именно ее заслуга. Б. Златкис собрала профессиональную команду, и мне, честно говоря, не хочется ни с кем из них расставаться.

**21:00** — доклад министру о прошедшем торговом дне и состоянии финансовых рынков.

#### **РЦБ Как Вы предпочитаете проводить свободное время?**

**А. С.** Трудно говорить об отдыхе как таковом, я очень давно не был в отпуске и, видимо, не скоро буду. Впрочем, я надеюсь, что когда-нибудь все-таки вспомню молодость и уеду в горы. Когда я был студентом, простым сотрудником инвестиционной компании и мог позволить себе отпуск, я всегда предпочитал выезжать не на море и даже не в какие-нибудь культурные центры, а в горы. У меня есть разряд по горному туризму, еще в студенческие годы я облазил практически все российские горы — от Хибин до Кавказа. Надеюсь, что когда у меня появится неделя-другая, я возьму своих старых друзей и мы поедем покорять очередные вершины. Пока что отдыхать по-

лучается только не вставая с рабочего места, не выезжая далеко за пределы Москвы.

Помимо горных увлечений, у меня есть разряды по водному и лыжному туризму. В 7 лет я первый раз поехал на соревнования по спортивному ориентированию и бываю на них до сих пор ежегодно. За 27 лет пропустил их только один раз, когда был в армии.

Также я всегда любил читать книги и однажды попытался сделать так, чтобы это еще и приносило прибыль. После некоторых раздумий я написал письмо в газету «Ведомости» с предложением вести колонку рецензий на социально-экономическую литературу. В то время я никому в Москве не был известен, не имел в «Ведомостях» знакомств, но мое предложение им понравилось, и они согласились.

Несколько лет в свободное от работы время я вел собственную еженедельную колонку, познакомился с редакторами ведущих деловых издательств и знал все букинистические магазины Москвы и Петербурга. Книги стоили достаточно дорого, но мне присылали все новинки литературы, я был чуть ли не единственным рецензентом. За это время я сильно пополнил свою библиотеку и даже получал гонорары за свою работу. Нередко мои рецензии были достаточно нелицеприятными. Кстати, с господином Костиковым у меня испортились отношения именно из-за отрицательной рецензии на его книгу.

Таким образом, я совмещал хобби с заработком и получением книг.

Сегодня же у меня совершенно нет времени. Чиновники не кокетничают, когда говорят, что у них нет времени. Рабочее совещание в Минфине может быть назначено на 22 часа, и когда сотрудники задерживаются до полуночи — это нормально, как и работа по субботам. Желания сходить, например, в театр просто не возникает, так же как в любое время тебя могут срочно вызвать обратно, чиновник себе не принадлежит. Поэтому из культурных мероприятий максимум, что можно себе позволить, — это кино, потому что оно идет круглосуточно. Конечно, можно еще сходить в казино, но я — не игрок.

#### **РЦБ Если можно, скажите несколько слов о вашей семье.**

**А. С.** У меня — сын и дочь. Семья живет в Петербурге. Конечно, еженедельные поездки в Петербург были связаны не только с чтением лекций, но и с желанием больше времени проводить с семьей. По возможности родные приезжали ко мне в Москву. Сначала я не перевозил семью, потому что, честно говоря, не знал, на какое время задержусь в столице. Вполне могло быть так, что через месяц-два меня бы отправили обратно в Петербург. В настоящее время ситуация более стабильная, и я собираюсь задержаться в Москве, поэтому обдумываю вопрос о перевозе своей семьи в столицу. ■