Алексей Рыбников,
генеральный директор
Фондовой биржи ММВБ

Фото: Никита Ермаков

Алексей Рыбников:

«Сейчас мы занимаемся биржевыми облигациями»

Уже в этом сентябре один из российских эмитентов выпустит биржевые облигации на ММВБ, а к концу года биржа закончит технические приготовления к запуску непрерывных торгов бондами и даже может начать такие торги. Об этих долгожданных событиях, а также о том, насколько велика вероятность того, что главная «облигационная» биржа страны будет продана иностранцам или, наоборот, сама выступит в качестве покупателя биржевых активов, в эксклюзивном интервью Cbonds Review рассказал генеральный директор Фондовой биржи ММВБ Алексей Рыбников.

Как вы объясняете то, что рынок облигаций в России преимущественно биржевой, в то время как в большинстве других стран это внебиржевой рынок?

Дело в том, что когда в России начал образовываться организованный рынок ценных бумаг, в мире уже был накоплен очень хороший биржевой, технологический опыт организованного рынка. Россия могла перенять и применить самую лучшую практику. Во многом так образовался российский рынок государственных бумаг, он изначально был сделан «по уму», был сразу очень «правильным» и нужным. Расчетная, техническая, торговая платформа нашего рынка госбумаг была настолько хороша, что когда появился облигационный рынок, он очень естественно возник именно на этой платформе. Это было абсолютно естественное развитие событий.

То, чему страшно завидуют многие биржи, — биржевое обращение облигаций — отчасти российский феномен, на большинстве бирж этого действительно нет. Если выстраивать «табель о рангах» для бирж, по совокупному объему биржевых оборотов Фондовая биржа ММВБ окажется на пятнадцатом-семнадцатом месте в мире, а по обороту облигаций уже на пятом-шестом. На Нью-йоркской фондовой бирже, например, практически нет обращения облигаций, хотя они и заявляют регулярно о своем желании организовать у себя биржевой рынок облигаций.

Придется Нью-йоркской бирже покупать ММВБ.

Я думаю, они придут к такому желанию, но реализовать его будет непросто, если вообще возможно.

В какой стадии проект по запуску такого инструмента, как «биржевые облигации»? Об этом так давно говорится, что, похоже, рынок «устал ждать». Есть ли надежда ожидать первых выпусков биржевых облигаций в ближайшее время — до конца 2007 года?

Нормативная база, регламентирующая выпуск и функционирование этого инструмента, полностью готова — есть соответствующий закон, нормативы ФСФР, наши собственные регламенты, инструкции, тарифы на услуги биржи по организации размещения биржевых облигаций. К середине сентября этого года состоится первое размещение. Первым эмитентом биржевых облигаций станет «Аптечная сеть 36.6», объем размещения составит 1 млрд руб.

Закон пока пошел по пути предъявления довольно жестких требований к эмитентам биржевых облигаций: эмитентом может быть только та компания, чьи акции включены в котировальный список биржи, на которой она будет проводить размещение биржевых облигаций. Такое ограничение — не результат нашего предложения. Законодатель пошел по пути заведомого сужения круга потенциальных эмитентов. Но рынок нужно запустить, пусть и с ограничениями, а когда будет накоплен опыт, можно будет выходить с идеями о расширении круга эмитентов и аргументацией в пользу возможного изменения законодательства.

Несколько лет у ММВБ и АУВЕР был совместный проект организации биржевой торговли векселями (некий аналог распространенных в мировой практике «коммерческих бумаг» и конкурент биржевых облигаций). По слухам, ФКЦБ была категорически против этой идеи, и проект был приостановлен. Этот проект «похоронен», или возможна его реанимация?

Руководствуясь принципом «никогда не говори никогда», я не стану утверждать, что эта тема «похоронена». Но сейчас мы занимаемся биржевыми облигациями, и если этот проект пойдет, то биржевые облигации в известной степени будут выполнять ту роль, которую играл и играет до сих пор вексельный рынок. Собственно, биржевые облигации и замышлялись как замена векселей.

Я не вижу интереса участников рынка к организации обращения векселей на бирже, мне кажется, сегодня рынок больше ждет реализации проекта биржевых облигаций. Не думаю, что биржевое обращение векселей очень актуально, ведь вексель как документарная бумага — это внебиржевой продукт.

Как биржа организует процесс контроля и проверки информации, раскрываемой эмитентом биржевых облигаций? Вы специальное структурное подразделение для этого создадите?

Ресурсы для выполнения всей этой работы у нас есть, часть необходимого персонала уже набрана и приступила к выполнению своих обязанностей. Мы пока не создали отдельное подразделение, которое занималось бы обслуживанием организации выпуска биржевых облигаций, но у нас уже есть сотрудники, которые выполняют эту работу.

Представители ММВБ несколько раз заявляли о том, что сейчас реализуется проект по организации непрерывных торгов облигациями без замораживания торговли на выплату купонного дохода. Когда ждать нововведений?

Мы подготовили предложения по схеме организации непрерывных торгов облигациями и направили эти предложения наиболее активным участникам торгов, чтобы они их изучили и до 15 августа высказали свои замечания. Мы аккумулировали все комментарии и пожелания и после их тщательного изучения решим, воплощать в жизнь этот проект или нет. Естественно, новый механизм будет запущен, только если участники торгов сочтут его приемлемым. В принципе, на уровне торговой системы и внутренних нормативных документов проект может быть реализован до конца 2007 года.

Несмотря на то что на внутреннем рынке облигаций альтернатив биржевому размещению на ММВБ фактически нет, конкуренция все же существует — это рынок еврооблигаций, в том числе активно растущий рынок еврооблигаций в рублях. Насколько серьезной видите для себя конкуренцию с еврорынком?

Еврооблигации, номинированные в иностранной валюте, — это серьезный «крупнооптовый» внебиржевой рынок, на котором работают серьезные российские и западные игроки. Этот рынок существует много лет, он зародился задолго до появления фондового рынка на ММВБ. Поскольку рынок еврооблигаций — это состоявшийся рынок, на котором работают крупные игроки, я не очень верю в перспективы появления внутри России биржевого оборота еврооблигаций, номинированных в иностранной валюте, даже если это еврооблигации российских эмитентов. Чем в Россию можно «затащить» этот оборот? Ничем, потому что новые игроки на этом рынке вряд ли появятся, и скорее российские инвесторы попытаются дотянуться до того рынка, чем станут здесь организовывать свой отдельный рынок. Кстати, одна из причин этого — то, как себя обычно ведет ликвидность. Если она где-то есть, и особенно если она велика, очень сложно перетянуть ее в другое место.

Фондовой бирже ММВБ было бы интересно, чтобы на российские биржевые площадки допускались еврооблигации российских эмитентов, в том числе номинированные в рублях? Когда это может стать реальностью и что для этого нужно сделать, а что уже делается или сделано?

А вот еврооблигации, номинированные в рублях, — очень интересная тема, имеющая хорошие перспективы. Этот инструмент хорошо вписывается в российскую инфраструктуру, в том числе в расчетную, потому что денежные расчеты по этому инструменту производятся в рублях, и внутренними инвесторами этот инструмент будет востребован. Даже иностранным инвесторам, которые работают на российском рынке сегодня, было бы интересно, если бы пул ликвидности на этом рынке расширился, в том числе за счет внутренних российских инвесторов, из которых не каждый «дотянется» до «крупнооптового» западного рынка.

Так что заинтересованность в появлении внутри России — на Фондовой бирже ММВБ, естественно, — сегмента еврооблигаций, номинированных в рублях, есть. Проблема в том, как реализовать эту идею. Еврооблигации российских эмитентов, номинированные в рублях, по ряду причин, в том числе налогового свойства, являются ценными бумагами иностранных эмитентов. Изменить эту схему, на мой взгляд, нереально — нужно менять, в частности, налоговое законодательство, поэтому маловероятно, что российские эмитенты перейдут на прямой выпуск еврооблигаций. Вопрос допуска рублевых еврооблигаций на российскую биржу — это вопрос допуска иностранных ценных бумаг на российский внутренний рынок, разрешение на это дает регулятор (ФСФР), причем только если у него заключено соглашение с регулятором той страны, где эти бумаги прошли листинг и обращаются. Соглашения с Люксембургом, Дублином и Лондоном у России пока нет. Было бы очень здорово, если бы либо такие соглашения заключили, либо наш регулятор нашел какой-то другой способ решения вопроса допуска иностранных ценных бумаг на российский рынок, то есть внес изменения в закон. Это тот случай, когда, по моему мнению, изменения в закон вносить оправданно, потому что все биржи в мире «бьются» за то, чтобы на их площадках обращалось как можно больше ценных бумаг, в том числе иностранных.

>>> Поскольку рынок еврооблигаций — это состоявшийся рынок, на котором работают крупные игроки, я не очень верю в перспективы появления внутри России биржевого оборота еврооблигаций, номинированных в иностранной валюте, даже если это еврооблигации российских эмитентов, потому что уже есть рынок, есть инфраструктура, есть расчеты. <<<

Вы не исключаете, что Россия со временем станет одним из мировых или региональных финансовых центров?

Россия, на мой взгляд, должна претендовать на роль центра «финансового притяжения» для очень большого региона — не только СНГ, но и стран Центральной и Восточной Европы, потому что у нас глубокий, емкий внутренний рынок, развитый фондовый рынок. Но мы должны создать предпосылки для того, чтобы выполнять роль такого центра. Если хочешь, чтобы к тебе приходили иностранные эмитенты, создай подходящие условия. Один вариант решения — РДР, другой вариант — прямой допуск иностранных ценных бумаг на внутренний рынок.

Какой вариант предпочтительнее — РДР или прямой допуск?

Если точка зрения регулятора эволюционирует, для некоторых эмитентов прямой допуск может оказаться интереснее РДР. Но нужно отдавать себе отчет в том, что это очень непростая тема. Ситуация, когда иностранный эмитент размещает свои ценные бумаги внутри страны и имеет возможность продавать их внутренним инвесторам, создает много вопросов. Возникают проблемы с раскрытием информации со стороны иностранного эмитента, с тем, кто имеет на него регулятивное воздействие, кто может применить к нему санкции. Если иностранный эмитент уже продал свои бумаги, инвесторы могут понести какие-то потери, соответственно, встает вопрос защиты инвесторов, которым нельзя предлагать что-то заведомо неправильное.

Вспомните, насколько трепетно американский регулятор и законодатели относятся к допуску иностранных ценных бумаг на внутренний рынок и продаже их неискушенным инвесторам — там «рогаток» и ограничений очень много. Если мы встанем на путь прямого допуска иностранных ценных бумаг на внутренний рынок, нужно будет очень серьезно заниматься созданием фильтров и барьеров (но не препон). По-моему, это очень благодатная работа, так как она действительно может повысить конкурентоспособность российского фондового рынка.

В условиях, когда Казахстан «замахивается» на то, чтобы стать центром притяжения для Средней Азии, у России шансов очень много — мы просто больше и крупнее и можем быть гораздо интереснее эмитентам.

Известно, что у Фондовой биржи ММВБ есть интерес к тому, чтобы проводить у себя биржевые IPO, чем этот механизм может быть интересен эмитентам и инвестбанкам?

Преимущества биржевого IPO во многом обусловлены механизмом размещения, который мы предлагаем — биржевое размещение технологично и обеспечивает доступ к максимальному кругу инвесторов. При биржевом размещении акций мы предлагаем использовать те же технологии (конечно, с некоторыми коррективами), которые используются при биржевом размещении облигаций.

Технология «традиционного» IPO, которую банки в основном «пропагандируют», состоит в том, что инвестиционный банк занимается построением книги заявок, работает со своей клиентской базой, со своим синдикатом, через него формирует книгу заявок, определяет цену размещения совместно с эмитентом, потом удовлетворяет заявки в определенных пропорциях. При биржевом IPO биржа не заменяет собой инвестбанк, а расширяет возможности банка, потому что мы предлагаем удобный механизм формирования и ведения книги заявок. Через этот механизм банк может получить доступ не только к собственной клиентской базе, но и ко всему рынку, потому что предложение через биржу делается всему рынку. Понятно, что без банка IPO невозможно: банк делает премаркетинг выпуска, работает с клиентами, структурирует сделку, — биржа не занимается всем этим, это не ее бизнес, и потому мы не конкурируем с банками.

Вероятно, не в каждом случае биржевое IPO необходимо, есть разные стратегии осуществления IPO. Например, кого-то интересует тема максимизации капитализации. Вот тогда следует задуматься о проведении биржевого аукциона, потому что через него есть возможность узнать реальный спрос, реальную цену компании. Конечно, здесь есть свои сложности — в каком порядке удовлетворять заявки, со своими ли клиентами работать в первую очередь.

А что думают инвестиционные банки о вашей идее развивать биржевые IPO, вы с ними консультировались?

Мы постоянно этим занимаемся, доказываем преимущества биржевого аукциона и объясняем, что такое биржевое IPO. Пока, конечно, процесс идет медленнее, чем бы нам хотелось, тем не менее, биржевые IPO на Фондовой бирже ММВБ уже проводились. Например, через этот механизм в нашем секторе инновационных и растущих компаний (ИРК) были размещены паи фонда «Финам — Информационные технологии».

Услуга биржевого IPO предназначена только для размещения в секторе ИРК?

В первую очередь там, но не исключительно. Это касается любого биржевого размещения. Успех продвижения услуги биржевого IPO будет во многом зависеть от того, как будет развиваться внутренняя российская база инвесторов, а также от того, насколько активно иностранные инвесторы будут покупать ценные бумаги российских эмитентов через российскую инфраструктуру. Сейчас приобретение ценных бумаг российских эмитентов в рамках первичных размещений происходит в основном на внебиржевом рынке, значительная доля покупается иностранцами, в том числе в силу слабости и узости российской инвесторской базы. По мере того как эти недостатки ликвидируются, услуга биржевого IPO становится более востребованной.

Сейчас есть некий парадокс ситуации, состоящий в том, что IPO малых размеров (скажем, $10–20 млн) проводятся на Лондонской фондовой бирже, а в России размещений объемом менее $100 млн фактически нет. Казалось бы, все должно быть наоборот — маленькие размещения логичнее проводить «здесь», а большие — «там». Чем можно объяснить данный парадокс?

Те маленькие IPO, о которых вы говорите, которые проходят в Лондоне, это IPO компаний, зарегистрированных как иностранные компании с российскими активами. В силу такой структуры IPO этих компаний по-другому, нежели как через иностранную биржу, пока провести невозможно — это иностранные эмитенты, и здесь размер размещения не имеет никакого значения.

Но почему в России нет прецедентов IPO, маленьких по объему?

Такие размещения были — АПК «Армада», фонд «Финам — Информационные технологии». Количество IPO, безусловно, будет нарастать, и тому много причин: экономическая ситуация в стране благоприятна, стоимость акционерного капитала снизилась и стала приемлемой, многие компании исчерпали для себя возможности по долговому и кредитному финансированию, а им нужно увеличивать капитал, качество корпоративного управления российских компаний повысилось, а тема рейдерства стала менее острой. Поэтому сейчас гораздо легче принимать решение об IPO, чем семь–десять лет назад.

Крупные IPO — вне зависимости от того, как они позиционируются в информационном пространстве — проводятся на самом деле не на российской бирже и не на лондонской бирже. Это внебиржевые размещения, зна-

Алексей Рыбников

чительную долю которых приобретают иностранные инвесторы. Многие российские эмитенты на российских площадках делают лишь «технический листинг» — термин даже такой появился, — чтобы иметь возможность получить в первую очередь интересующий их листинг на зарубежной площадке. Компании отдают себе отчет в том, что покупателями их ценных бумаг будут в основном иностранцы, и ориентируются на них. Это результат слабого развития базы инвесторов в России: хотя иностранцы и усилили свое присутствие на российском биржевом пространстве, они торгуют через российскую инфраструктуру и рассчитываются через нее, но это не окончательно закрепленный результат, и значительная часть оборотов проходит через иностранные рынки, иностранные площадки. Когда иностранцы будут покупать российские ценные в основном через российскую инфраструктуру, тогда можно будет говорить о переломе тенденции, и листинг на иностранной площадке будет не очень нужен.

Есть и еще одна причина, которая побуждает российских эмитентов проводить IPO за рубежом: когда ты создаешь публичную компанию, бумаги которой обращаются на публичном рынке, ты создаешь «валюту для слияний и поглощений», ты своими ценными бумагами можешь платить за ценные бумаги другой компании. Крупные сделки по слияниям и поглощениям деньгами никто не оплачивает. И для многих компаний листинг на Лондонской фондовой бирже — это создание валюты для слияний и поглощений, так что полностью заменить собой иностранные площадки мы, наверное, в ближайшей перспективе не сможем.

Насколько востребованным российскими эмитентами может быть такой инструмент, как российские депозитарные расписки?

Проект РДР технически непростой. Успех этого инструмента зависит во многом от того, насколько успешно мы преодолеем эти технические сложности. С запуском инструмента РДР возникают те же проблемы, что и с допуском иностранных ценных бумаг на внутренний рынок — раскрытие информации, доступ инвесторов к фактически иностранным ценным бумагам. Эти проблемы все равно нужно решить. Как показывает практика других стран, они решаемы — на многих биржах обращаются ценные бумаги иностранных эмитентов. Решение этих вопросов имеет намного большее значение, чем гадание на тему, что будет более успешным — РДР или прямой допуск иностранных эмитентов. Шансы у РДР есть, и шансы неплохие, к РДР есть интерес со стороны компаний из СНГ и со стороны компаний, зарегистрированных в Лондоне, но имеющих российские корни.

Какого количества размещений РДР можно ожидать в ближайший год?

На ближайший год это скорее единицы, может быть, три-пять компаний, потому что опыта пока нет. Нормативная база есть, но ее нужно дорабатывать. Так что РДР пока еще не конвейерный продукт.

Расскажите, пожалуйста, как развивается торговля срочными инструментами на ММВБ.

Рынок валютных деривативов развивается неплохо, этому проекту уже несколько лет, он уже набрал обороты, доказал свою состоятельность. Рынок фондовых деривативов мы запустили всего несколько месяцев назад, он пока только набирает силу.

Запуск любого рынка — дело небыстрое, очень инерционное: должна накопиться критическая масса участников рынка. Они постепенно вступают в состав участников торгов срочного рынка Фондовой биржи ММВБ, пока не все из них работают, не все авторизовали трейдеров, не у всех отстроен бэк-офис и учет. У нас пока еще слишком мало инструментов, чтобы говорить, что на ММВБ есть серьезный, состоявшийся рынок срочных инструментов на фондовые активы. Вряд ли кто-то будет приходить на биржу, чтобы торговать одним инструментом, когда рядом можно торговать всей палитрой, поэтому скорость расширения линейки инструментов имеет не меньшее значение, чем скорость увеличения числа участников и степень их заинтересованности в развитии срочного рынка на ММВБ. Мы находимся в самом начале пути.

РТС сейчас приобретает украинскую биржу «Иннэкс» и планирует начать деятельность в этой стране. Объективно в странах СНГ российские биржи значительно опережают всех с точки зрения уровня масштаба бизнеса и технологии. Вы не думаете о том, чтобы тоже купить биржу в одной из стран СНГ?

Я очень рад тому, что российская инфраструктура начинает проникать в сопредельные страны. Пусть сегодня это будет биржа РТС, потому что это часть российской инфраструктуры, которая смогла «открыть дверь и поставить ногу». Выйдет из этого потом что-то или не выйдет, никто не знает, все равно это важный шаг.

ММВБ будет покупать биржу в СНГ?

Приобретение биржи в одной из стран СНГ возможно теоретически, но практически на этом пути есть масса преград, в том числе и политических. Биржа в глазах многих является элементом государственного суверенитета, и решение о том, чтобы иностранный биржевой игрок пришел на внутренний рынок и купил биржу — это всегда политическое решение.

Вполне возможно, что через пять или десять лет не будет, как сегодня, отдельной российской биржи и отдельных биржевых площадок в странах СНГ, а будет партнерство в той или иной форме, или кто-то кого-то купит, или кто-то кого-то будет контролировать. То есть конфигурация биржевого пространства будет иной.

Не исключено, что через несколько лет РТС и ММВБ будут предлагать идентичные услуги, инструменты. Будет ли тогда смысл в существовании двух бирж?

Если рассматривать спот-рынок, не уверен, что здесь все еще оправданно говорить о конкуренции: если сравнивать объемы торгов, то 98% оборота сосредоточено на Фондовой бирже ММВБ, и всего 2% — на РТС. Я вообще считаю, что тема конкуренции российских бирж, российских депозитариев устарела. Наш главный конкурент — это глобальные площадки, глобальная инфраструктура, иностранные расчетные депозитарии. С ними нужно конкурировать, а не между собой. Чтобы им противостоять, внутренняя российская инфраструктура должна быть сильной, высококапитализированной, консолидированной. Ликвидность, система расчетов, хранения, клиринга, скорее всего, должна быть единой, консолидированной, потому что это дешевле, кроме того, в этом случае начинает работать эффект масштаба.

Насколько велика вероятность того, что консолидация, о которой вы говорите, будет реализована через слияние бирж?

Решение о слиянии принимается, если это способствует повышению конкурентоспособности объединенной структуры, а также если это слияние выгодно акционерам, так как повышает стоимость принадлежащих им «кусков» инфраструктуры, помогает им достичь каких-то целей. Если увеличения стоимости бизнеса не происходит, то и экономической основы под сделкой не будет.

Как вы думаете, сможет ли в долгосрочной перспективе ММВБ оставаться независимым игроком, или надо будет с кем-то объединяться? Предложения о продаже ММВБ поступали?

Предложения о продаже группы ММВБ или части группы нам поступали. Западные площадки заинтересованы в покупке «куска» российской инфраструктуры, многие западные игроки понимают, что возможности расширения инфраструктурного бизнеса ограничены. В мире не так много мест, где есть такие возможности, и Россия — одно из них. Все крупные биржи проявляют колоссальный интерес к переговорам с нами. Правильно ли, чтобы они сейчас купили «входной билет» в российскую инфраструктуру? На мой взгляд, нет, потому что инфраструктура (биржи, депозитарии, расчетный блок и т.п.), безусловно, недооценена, и в широком масштабе мы пока не являемся достаточно конкурентоспособными. Что они, глобальные биржевые игроки, получат в результате этого приобретения, понятно, но мы-то что от этого получим? Пока плюсы для России как страны и нас как инфраструктуры не очень просматриваются. Когда дом будет приведен в порядок, можно будет на равных оценить с нашими иностранными партнерами, что каждый получит от этого партнерства.

Многие понимают, что, скорее всего, со временем будут возникать какие-то партнерства и взаимопроникновения не только российских бирж и бирж других стран СНГ. Комбинации возможны и с глобальными игроками. Наши иностранные партнеры уже предлагали нам рассмотреть возможные совместные идеи в отношении Центральной и Восточной Европы, но в такого рода проекты нужно входить, будучи сильным и высококапитализированным.

Сколько сейчас стоит группа ММВБ, как вы оцениваете капитализацию группы?

Думаю, что счет уже идет на миллиарды, более конкретные цифры называть не буду, но собственные оценки стоимости группы ММВБ у нас есть.

Получить рыночную оценку бизнеса группы через проведение собственного IPO не думали?

Тема IPO возникает время от времени, и с акционерами она обсуждалась, но актив, который выводят на IPO, должен быть хорошо структурирован. Наши акционеры совместно с менеджментом сейчас очень серьезно размышляют на эти темы.

Почему вы, выбирая карьерный путь, решили идти работать на финансовый рынок?

По образованию я экономист, закончил факультет международных экономических отношений МГИМО МИД СССР, при этом специализировался на арабском языке и экономике стран Ближнего Востока. Во время учебы много сил уделял изучению экономики и культуры этого региона, год прожил в Иордании, учился там в университете. В какой-то момент нужно было делать выбор — идти по пути карьеры востоковеда или заниматься экономикой. После окончания института и службы в армии, также связанной с изучаемым языком, я занялся темой кредитно-денежной политики в США — это было в аспирантуре Института США и Канады РАН. Ну а на финансовый рынок попал, сам того не ожидая: в 1991 году один из моих друзей предложил мне пойти работать во вновь организованный банк. Я честно ответил, что ничего не понимаю в банках, так как МГИМО, который я заканчивал, в отличие, скажем, от Финансового института, по этой части давал лишь общие ориентиры, а в ответ услышал, что «в банках вообще мало кто разбирается», а здесь будут серьезные люди участвовать, с хорошим банковским опытом. Практический бизнес был интересен, так как руки чесались наконец-то испробовать экономику и финансы «на своей шкуре», и я попал в Североевропейскую финансовую компанию — «Еврофинанс». Это была дочерняя организация Коммерческого банка для Северной Европы, заграничного финансового института во Франции, принадлежавшего тогда Центральному банку РФ. Мне очень повезло, что моя карьера на финансовом рынке началась именно здесь. «Еврофинанс» в те годы, когда современная банковская система в России только зарождалась, был лидером по очень многим позициям в банковском деле, это была классная школа. В «Еврофинансе» я проработал долго, ушел оттуда лишь в 1997 году — в Chase Manhattan Bank, где отвечал за инвестиционно-банковский бизнес. Chase последовательно объединился с Fleming и с JP Morgan, и в итоге я, никуда не переходя, оказался в JP Morgan. А осенью 2002 года Андрей Андреевич Козлов предложил мне заняться серьезным инфраструктурным проектом, я согласился, и меня назначили директором НДЦ, а затем мне было предложено войти в новую команду ММВБ.

Как вы проводите свободное от работы время, есть ли у вас хобби?

Играю в теннис минимум один раз в неделю, иногда и два раза получается, тренируюсь и на закрытых, и на открытых кортах. Зимой — лыжи. Я начал заниматься горными лыжами задолго до того, как это стало модным, катаюсь больше двадцати лет. Европу уже всю исколесил. Летом иногда ныряем, но это любительский уровень. Вообще же, поскольку много работаю, выходные и отпуска просто стараюсь проводить с семьей.

Беседовали Анна Чепракова, Сергей Лялин