



Сергей Лаппо

Генеральный директор
АО «Ведение реестров компаний»

Тяжеловес с интуицией кота

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ РЕГИСТРАТОРОВ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВОЙ УЧЕТНОЙ СИСТЕМЫ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

Сергей Лаппо, один из корифеев на рынке регистраторов России, считает необходимым вернуть аттестацию специалистов в отрасли, и рассказывает, как философия помогает развивать бизнес, несмотря на введенные антироссийские санкции в 2024 году.

Беседовал Радик Ахметшин

Фотографии Антон Матвеев

— Мы находимся в офисе Уральского представительства НАУФОР, и я очень рад, что ко мне в гости пришел Сергей Лаппо, гендиректор АО «Ведение реестров компаний».

Сергей Станиславович, я вас знаю больше 20 лет, вы работаете в нашей индустрии практически с зарождения российского фондового рынка и были свидетелем появления в нашей стране Профессиональной ассоциации участников фондового рынка (ПАУФОР), потом стала НАУФОР. Сегодня в стране действуют 35 регистраторов и ВРК создан одним из первых в России. Я думаю, вам есть что рассказать.

— Вы правы, Радик Гайнулович, можно сказать, что фактически с самого начала зарождения этого

рынка я нахожусь в его эпицентре. Закончил я радиотехнический факультет, специальность АСУ, в 1977 году, далее работал доцентом на этой же кафедре. Когда началась приватизация, а это был 1992 год, Фонд имущества Свердловской области привлек меня с друзьями к проведению чековых аукционов — тогда это был элемент приватизации, которые проводил Госкомимущество. Я вместе с дипломником написал программный комплекс, который затем использовался для проведения чековых аукционов в нашей области (мы сами же его использовали). Так началось мое первое знакомство с фондовым рынком. Затем, когда первая часть приватизации прошла, появились акционеры,

владельцы ценных бумаг, и необходимо стало учитывать их права. Появился Указ Президента № 1006¹ о рынке ценных бумаг, и после него, как грибы, стали расти регистраторы. У нас в регионе не исключение.

Получилось так, что наиболее значимые — по нашему внутреннему ощущению — участники этой деятельности решили собраться и использовать коллективный разум, чтобы как-то двигаться вперед. Напомню, что никакой нормативной базы тогда не было. Поэтому была создана Уральская ассоциация УАРТАД — это образ и подобие появившейся в Москве ПАРТАД. В рамках УАРТАД мы консолидировались в смысле понимания, как двигаться дальше; вырабатывали свою местную практику. Затем появилось известное Положение № 27, которое регулировало регламент работы регистраторов, и ассоциация, выполнив свои задачи, ушла. Мы все перешли в ПАРТАД, где долгое время потом плодотворно работали.

А наша компания АО «Ведение реестров компаний» была создана 13 сентября 1994 года.

— Это интересно, я думал, что вы чуть попозже организовались.

— Нет, одни из первых. В прошлом году мы отметили 30-летие. Я в ВРК с февраля 1995-го, то есть чуть позже пришел на место генерального директора и до сих пор являюсь ее руководителем.

Далее что получилось? Наша компания действительно участвовала во всей приватизации, мы занимались поиском клиентов. Были сложные моменты, но никогда мы не выступали на чьей либо стороне участников конфликта, заработав себе соответствующую репутацию. Вот что я хотел бы сказать об истории нашей компании.

— Хорошо. У вас ведь есть и филиальная сеть?

— Да, у нас шесть филиалов, они разбросаны по России. Самый западный — Санкт-Петербург, самый восточный — Кемерово, еще есть филиалы в Челябинске, Тюмени, Кургане, ну и, естественно, офис в Екатеринбурге.

— Сколько у вас эмитентов на обслуживании?

— Порядка 900 эмитентов на наших филиальной и центральной структурах. К сожалению, в последнее время была тенденция к вымыванию. Она связана не с качеством обслуживания, а с преобразованием акционерных обществ в ОООшки. Сейчас это прекратилось, но момент такой был.

Наша компания действительно участвовала во всей приватизации, мы занимались поиском клиентов. Были сложные моменты, но никогда мы не выступали на чьей либо стороне участников конфликта, заработав себе соответствующую репутацию.

— Подводя итоги 2025 года хочу узнать и про предыдущий год, каким он получился?

— Да, 2024 год был не обычный, сложный для всех нас. Осложнило год принятие в ноябре 2024 года санкций американского правительства против всех регистраторов. На рынке начались негативные явления по поводу вывода некоторых активов, которые заморожены с нашей стороны на так называемых счетах «С» в обход разрешения регулятора на продажу этих иностранных активов. Это было пресечено соответствующим Указом Президента РФ № 840, который поставил под более жесткий контроль это движение. Что произошло? То, что было, условно говоря, в «матрешке» — НРД, под ним депозитарий, под ним еще депозитарий, а учетная система состоит из двух частей — регистратора и депозитария — было принято

решение самый нижний депозитарий, который, собственно говоря, держит акции иностранного капитала, вывести непосредственно в регистратора. И далее был введен ежемесячный контроль регулятора — Банка России — за неприкосновенностью, за сохранностью этих активов. Это послужило поводом для принятия санкций против нас.

Я сразу скажу, что не только в 2024 году были санкции. В 2025 году отмечилось правительство Великобритании, они, не мудрствуя лукаво, особо не фантазируя, взяли и повторили, как кальку, эти самые санкции, один в один, слово в слово, запятая в запятой по поводу регистраторов.

Правда, могу сказать, что нашего регистратора, а я думаю и всех остальных,

кого обсуждали, это не коснулось. Мы работаем на территории Российской Федерации, взаиморасчеты все у нас идут в рублях, поэтому никаких других негативных последствий мы не почувствовали.

А так, все что требовалось по планам нашего бизнеса 2024 года — и производственный план, и с экономической точки зрения, и развитие — мы все выполнили, с достоинством преодолев вот эти недоразумения, я бы так сказал.

— Да, непросто. Что у вас поменялось в стратегии компании после событий февраля 2022 года?

— Я бы сказал, мы как двигались в нужном направлении, так по нему и продолжаем двигаться, то есть никаких кардинальных изменений мы на себе не почувствовали, мы развиваемся планомерно, в заданном направлении.



¹ Указ Президента РФ от 1 июля 1996 года № 1008 «Об утверждении Концепции развития рынка ценных бумаг в РФ»



— НАУФОР стала СРО для регистраторов, вы все теперь наши члены. Хочу спросить, что-то требуется от регулятора, от НАУФОР для поддержания индустрии?

— Я уже упомянул, что мы долгое время работали в составе ПАРТАД, потом они статус СРО сдали, и нам пришлось перейти в другую — НФА. Это были договоренности где-то на высоком уровне между двумя ассоциациями, и мы, оставаясь в ПАРТАДе, которая не имеет уже статуса СРО, но выполняет задачи, связанные с цеховыми вопросами и проблемами, были в составе НФА. Однако через некоторое время НФА сдала свой статус, так мы оказались сначала без СРО, потом,

когда такой статус все-таки получила НАУФОР, мы попали сюда.

Что могу сказать? Я считаю, приняли нас нормально, дали возможность организовать свою секцию, руководители наши крупных регистраторов вошли в Совет директоров НАУФОР, и мы создали, как и было в НФА, Совет по регистраторской деятельности. Вот это благо: нам дали спокойно работать в составе НАУФОР со своими задачами, проблемами, то есть мы сохранили как цех это подразделение.

Но будет ли хорошо жить дальше в составе только одной ассоциации — покажет время. Возможно, будет такое решение, что да, это монополизм и теперь следует разделить по цеховому или по региональ-

ному признаку. Ну, мы гадать не будем, проживем — увидим. Пока все сделано нормально, разумно, за что спасибо.

— В ноябре прошла очередная конференция НАУФОР в Екатеринбурге и в первый день 12 ноября секция регистраторов.

— Да. Это очень удачное начинание, которое было сделано в прошлом году. Под эгидой ПАРТАД мы практически ежегодно куда-то выезжали, у нас были совещания. Здесь же более широкий формат, у нас признанная, заслуженная конференция, которая проходит 16 лет подряд. И вот второй год есть часть дня, посвященная регистраторам. Я считаю, что это важно для отрасли.

— Давайте поговорим об эмитентах, с кем вы работаете, в целом об инвестиционном климате в регионе, что на него влияет?

— У нас широкий спектр эмитентов. В Кемерово у нас «Кузбассразрезуголь», в Москве — «Трансмашхолдинг», здесь в Екатеринбурге у нас группа предприятий УГМК. География большая. То есть у нас эмитенты и большие с точки зрения количества акционеров, и малые, с большей капитализацией, и с меньшей капитализацией, то есть широкий спектр, и мы всем стараемся уделять равное внимание, равные возможности.

— Эмитенты — это пересечение интересов разных акционеров. Как часто бывают сложные ситуации?

— Бывают. Справляемся. Благо профессионализм и опыт у нас есть.

— Вы принимаете участие в собраниях, наверное, акционеров?

— Да, нас привлекают в качестве счетной комиссии для многих предприятий. И мы действительно, когда начинается весенне-летняя пора, буквально разрываемся для того, чтобы успеть на собраниях все это делать.

— Это же огромная работа. Может быть, все-таки расскажете о своем коллективе, команде, кто это все делает?

— У нас сейчас порядка 90 человек коллектив. Это с филиалами. Я бы сказал так, что коллектив — это основной ценный момент, это бриллиант в нашей компании. Я всегда старался поддерживать и поддерживаю разумный баланс между мудростью и молодостью. Сегодня в компании 45 лет — это средний возраст. Ну, правда, есть два тяжеловеса, типа меня, и еще один, которые, так сказать ...

— Фундамент.

— Да. На самом деле порядка 13% у нас молодежь до 35 лет, 90% у нас работают

свыше 10 лет, то есть у нас заслуженный коллектив, и я считаю, что надо еще больше привлекать молодежь, это одна из моих задач на ближайшее время.

— Действительно, надо и растить молодых ребят, и направление-то у вас непростое, здесь нужно образование, желание работать.

— Я хочу сказать об образовании. Раньше были требования по аттестации, нужно было иметь аттестат соответствующей квалификации — базовый и 3.0. Благодаря НАУФОР и вам, Радик

Коллектив — это основной ценный момент, это бриллиант в нашей компании. Я всегда старался поддерживать и поддерживаю разумный баланс между мудростью и молодостью.

Гайнуллович, за организацию этих экзаменов, мы подготовили большую часть наших специалистов. К сожалению, недавно, года три уже, по-моему, если не больше...

— Больше.

— Видимо, до пандемии это было прекращено, аттестаты отменены. Мне кажется, это было ошибкой. Нам, учитывая ваш опыт, вопросы, методики, пришлось перейти на внутренний экзамен, который для каждого кандидата, который к нам поступает, я провожу самостоятельно. То есть мы даем возможность подготовиться, даем вопросы, а потом такой внутренней комиссией принимаем. Причем это не профанация. Здесь очень важно не скатиться к показухе, что мы провели, мы все сделали, а на самом деле слить.

И когда люди у нас получают высокие баллы, они радуются как дети, хотя они такие и есть как дети, с моей точки зрения. Вот таким образом мы поддерживаем коллектив в нужной квалификации.

— Сергей Станиславович, вы, кстати, один из немногих, который оставил все-таки в компании требование наличия определенной квалификации. Потому что сейчас, по идее, можно взять на работу человека, и что будет, то будет. Это не совсем, наверное, правильно, особенно в такой серьезной работе, как ваша. Поэтому ваш подход обладать какими-то компетенциями, знаниями, я считаю, очень правильный.

У нас в НАУФОР есть Центр оценки квалификации (ЦОК), в который действительно можно записаться, там можно пройти курсы, получить свидетельство. Но это не обязательное требование, и не все руководители,

как вы, могут требовать, и это может повлиять на качество работы компании. Конечно, знания на финансовом рынке нужны.

— Безусловно. Кстати, я не знал о том, что у нас сохранились эти возможности. Поэтому если НАУФОР в этом месте готов помочь, я бы с удовольствием отдавал на аутсорсинг вам подготовку специалиста, которого хочу получить, — на обучение, на проведение экзамена, то есть, условно говоря, по той же схеме, по которой это было всегда. Если вы возьметесь за это дело, я буду только очень рад.

— Регистратор является профучастником рынка ценных бумаг, но вы очень отличаетесь от других профучастников — брокеров, управляющих. В чем ваша специфика?

— Я бы тут отметил специфику именно нашего регистратора: мы, оказывая всем одинаковый и тот спектр услуг, который требуется, все-таки сохраняем баланс между массовостью и индивидуальностью.

В чем дело? Когда производство становится большим, оно начинает напоминать конвейер, а при конвейере



неизбежно смазывается картинка индивидуальности, то есть большой поток, большое производство, там все делается хорошо, четко, но иногда мы можем упускать детали индивидуальные. Мне кажется, нам удастся такой баланс соблюдать между массовостью и индивидуальностью, в этом региональная специфика.

Более того, прошедшие у нас осенние выборы губернатора проходили под лозунгом, который мне близок. Было сказано: «Работать здесь и сейчас». Вот именно такой подход мы и раньше использовали, и сейчас работает здесь и сейчас конкретика, и региональность проявляется именно вот в этом,

в видении индивидуальных особенностей эмитентов и в помощи им.

И конечно, я бы еще в части достижений наших похвастался.

— Это очень важно, потому что известно, что вы давно на рынке.

— У нас в офисе сделан специальный стенд, я решил, что наград много, ими нужно гордиться, и в этом специальном стеклянном стенде они все выставлены и являются предметом нашей гордости.

Например, ПАРТАД проводит ряд рейтингов, и мы там достаточно хорошие места занимаем. Была такая номинация «Лучший региональный

регистратор», и получалось, что «ВРК», которых у многих всегда находился где-то между региональным и федеральным, в рамках этой номинации становился четыре раза победителем, и еще порядка десяти раз попадал в номинации, то есть занимал второе и третье место. Это говорит о том, что «ВРК» довольно признанный субъект.

— Здорово, что такое было, но у НАУФОР есть тоже конкурс, которому много лет — «Элита фондового рынка», и вы у нас тоже там номинируетесь.

— Да, мы тоже там побывали и лично, и в качестве организации. Спасибо, все это действительно заслуги были.

— Мы все о делах говорим, но любой человек, помимо работы, имеет личную жизнь. Мне интересно, чем занимаетесь, какие-то хобби, увлечения?

— Такого хобби, как марки собирать, рыбки и прочее — я бы сказал нет. У меня немножко другое. С возрастом надо сохранять работоспособность и физическую, и умственную. Для того чтобы это поддерживать, я люблю заниматься спортивными занятиями. Люблю плавать, причем под руководством тренера. Мне часто задают вопрос: «Зачем тебе тренер?». А это мне не хватает самоорганизации, как мне кажется, а под руководством тренера я выполняю все задания, которые он считает нужными, и я с удовольствием так хожу. Началось все просто. У меня оба внуки ходили на плавание с маленького возраста, а я, естественно, как контролирующее звено, плавал рядом. В какой-то момент, а это уже порядка 10 лет, ко мне подошел тренер моего внука и сказал: «Сергей Станиславович, а не пора ли нам ваш сочинский брасс переделать в настоящий?» Я вначале немножко скептически к этому отнесся, а потом так увлекся, и теперь два раза в неделю, стараюсь это делать. Причем тело сразу реагирует, если я пропускаю по каким-либо причинам. Внуки, к сожалению, не такие, они готовы отлынивать, ну это специфика молодежи, а я заставляю их полюбить это дело.

Другое направление — кинезия. Тут было чисто оздоровительное, связанное со своими особенностями — спина, ноги и прочее. Я сейчас посещаю два раза в неделю кинезию, внуки туда ходят с удовольствием, потому что у нас целая бригада в пять человек — невестка, внуки и жена — мы посещаем этот зал. Я стараюсь им привить потребность. Самое удивительное, с младшим это удалось, он бежит туда с большим удовольствием. Поэтому воспитанию их, приложению каких-то усилий и себя преодоление — надеюсь, мне удастся это все сделать.

Еще одно — для духовного. Мы с женой любим театр, новинки, что-то стараемся не пропускать. Для нас буквально было открытием — наш Свердловский академический театр. Мы и раньше любили туда ходить, когда был старый состав, старая актерская школа — и Валентин Воронин, и Галина Умпелева — всегда мы любили посещать. Потом был некий спад. А несколько лет назад с приходом туда нового руководителя, которого я тоже хорошо знаю, изменились постановки, стали привлекаться режиссеры, и вещи стали очень интересные: «Чайка по-французски», «Любой ценой». Новое дыхание у театра. Последний спектакль, который посмотрел мой старший внук со своей подругой, и, что удивительно, они дали высокую оценку и даже сказали: «Дедушка, мы это посмотрели, сходите вы тоже с бабушкой посмотрите».

Когда приезжают московские театры и гастролеры, нам тоже хочется сходить, но не всегда. Если приезжает антреприза «чисто срубить капусту» и прочее — нет, такое мы не любим. А когда приезжают серьезные актеры с хорошим спектаклем, это доставляет истинное удовольствие.

А еще я большой кошатник. С детства у нас всегда было много кошек, в какой-то момент у нас было до четырех их, так получилось, котят понабрали на участке. Сейчас у нас кошечка 15 лет и молодой котик до двух лет. И вот это удовольствие общения с ними, оно и расслабляет, и учит любви. У меня у всех внуков тоже по одной — по две кошки. Это наша семейная, я бы сказал, ситуация. Более того, если ты хочешь дать оценку человеку, посмотри на него через призму его отношения к животным. И к кошкам в частности. Интуитивно не подводит. Вот такие у меня моменты в жизни.

— Сергей Станиславович, огромное спасибо за интересный разговор.

— Вам спасибо, Радик Гайнуллович, всегда рад с вами пообщаться. □

БЮОГРАФИЯ

С 2002 года — генеральный директор ЗАО «Ведение реестров компаний» (ВРК).

Родился в 1955 году. В 1977 году закончил Уральский ордена Трудового Красного Знамени политехнический институт имени С.М. Кирова, радиотехнический факультет по специальности «Автоматизированные системы управления». Остался на кафедре, поступил в аспирантуру, защитился в декабре 1977 г.

Работал сначала ассистентом, затем доцентом кафедры АСУ.

С 1992 года на финансовом рынке. Сначала занимался чекowymi аукционами, с 1995 года работает в регистраторе ВРК.