Михаил АВТУХОВ,
управляющий директор, ИБ «ОТКРЫТИЕ Капитал»,
вице–президент, директор департамента рынков капитала, НОМОС–БАНК

«Настал период крупных структур на рынке»

В интервью Cbonds Review Михаил Автухов, управляющий директор ИБ «ОТКРЫТИЕ Капитал», вице-президент, директор департамента рынков капитала НОМОС-БАНКа рассказал, какой он видит дальнейшую судьбу первичного рынка облигаций, на какие финансовые инструменты сегодня делает ставку компания, зачем финансовым структурам необходимо консолидироваться в условиях жесткой конкуренции, оправданна ли чистка банков, проводимая ЦБ, и почему он давно не смотрит телевизор, а вместо этого предпочитает почитать детям сказку на ночь.

– В какой момент вы поняли, что хотите заниматься рынком ценных бумаг? Кто был самым авторитетным учителем для вас?

– Я стараюсь не прекращать учиться, несмотря на тот опыт, который имею. Поэтому в том или ином смысле в моей жизни довольно много людей, у которых я учусь. Мое знакомство с ценными бумагами состоялось на 1-м курсе института благодаря Лилии Викторовне Пилюгиной, большой энтузиастке рынка ценных бумаг, преподававшей нам курс экономики и факультатив по рынку ценных бумаг. В начале 90-х ценные бумаги, да и рыночная экономика в целом были чем-то совершенно новым, непонятным, сложным и очень интересным. Именно Лилия Викторовна заразила меня своим искренним интересом к ценным бумагам, и с каждым годом я все больше углублялся в эту тему в процессе обучения. Позже, проработав несколько лет в одной из крупнейших групп строительных компаний, я принял осознанное решение начать профессионально работать с ценными бумагами. И в начале 2000-х годов мы с моим близким другом Шагеном Бахшияном начинали карьеру помощниками брокера в очень известной и крупной в то время инвестиционной компании «АВК». Можно сказать, что именно она стала моей школой, как и для многих моих коллег на финансовом рынке. В московском офисе нами руководили Андрей Паранич и Елена Назаренкова. Потом я трудился в банках. В ГУТА-БАНКе с Игорем Буланцевым, Константином Святным и Алексеем Гоминым, в банке «СОЮЗ» и Связь-Банке с Артемом Королевым и Константином Сапрыкиным. В 2009 году Связь-Банк из частного стал государственным, пришел новый менеджмент, у банка сменились приоритеты. Я понял, что скорее хочу работать в частном банке. И когда меня пригласили в «ОТКРЫТИЕ», я принял это предложение с большим интересом.

В тот момент акционеры решили организовать в составе группы полноценный инвестиционный банк. Компания делала

первые шаги на рынках капитала, и мне довелось участвовать в формировании инвестиционной компании «ОТКРЫТИЕ Капитал». Я пообщался со своим товарищем Евгением Данкевичем (сейчас возглавляет Банк «ОТКРЫТИЕ»), он, в свою очередь, познакомил меня с Михаилом Сухобоком. Позже вместе с ним, Дмитрием Ромаевым (сегодня он президент НОМОС-БАНКа) и Михаилом Беляевым мы обсуждали, как можно развивать инвестиционный банкинг на долговых рынках, я изложил свое видение, аргументировал позицию. В итоге мне сделали интересное предложение, и с начала 2010 года мы с командой трудимся в «ОТКРЫТИИ», развиваем инвестиционно-банковское направление компании. Серьезную поддержку в первые годы нам оказали Дмитрий Попков и Роман Лохов, лично Борис Иосифович Минц.

— Ваш карьерный путь был тяжелым и тернистым или все получалось само собой?

— Я не встречал ни одного человека, который, достигнув чего-то серьезного, сказал бы, что у него все легко и просто получилось. Без доли удачи, везения и совпадений здесь, наверное, не обошлось. Например, если бы мы довольно успешно не работали в ГУТА-БАНКе с Евгением Данкевичем, во многом благодаря которому через 6 лет я попал в «ОТКРЫТИЕ», вероятно, мой путь сложился бы иначе. С другой стороны, в основе любого серьезного успеха заложен очень тяжелый труд. Приятно видеть, когда результаты упорного труда оборачиваются успехом. Тогда ценность возрастает вдвойне. Например, в 2010 году рынок считался уже достаточно сложным и поделенным среди ограниченного числа частных и государственных банков, новых имен на нем не появлялось, еще не угас кризис 2008 года. Многие скептики посмеивались над тем, что «ОТКРЫТИЕ» пытается стать одним из лидеров на конкурентном инвестиционном рынке. Ведь все места уже распределены. Но мы росли опережающими темпами с 2010 года против всего рынка.

И сегодня можем гордиться тем, что в таких условиях смогли достигнуть изначально запланированных высоких результатов. Хотя в 2010 году для многих, даже внутри «ОТКРЫТИЯ», все было совершенно не очевидно. Помню, меня с большим скепсисом переспрашивали, сможем ли мы выйти на самоокупаемость в первый год работы при старте с нуля. Банковский бизнес «ОТКРЫТИЯ» очень быстро развивался. Сначала «ОТКРЫТИЕ» вошло в тридцатку крупнейших банков, теперь мы в топ-10. Пожалуй, история развития нашей компании — это исключение на рынке. И то, что я к этому причастен, конечно, создает приятное ощущение в душе. Такой результат не может не радовать.

Конечно, этот успех был бы невозможен без моей команды. Я очень благодарен коллегам. Сейчас нас 13 человек, с некоторыми из них я работаю уже более 10 лет. Мы растем и развиваемся, в прошлом году к нам присоединилось несколько профессионалов.

— А разве сегодня рынок не поделен? В какую сторону он может развиваться дальше, или мы зашли в тупик?

— На рынке всегда есть новые идеи и возможности. Наша компания тому пример. Мы стали конкурентоспособными в то время, когда многие инвестиционные банки начали уходить с рынка и терять клиентов. Мы же, наоборот, получали стабильный доход и с каждым годом укрепляли свои позиции. Наверное, именно такой активный подход к жизни и работе помог нашей компании стать успешной. Рынок всегда будет развиваться в том или ином направлении. Даже движение вниз — это движение. С другой стороны, я часто повторяю, что мы вынужденные оптимисты: если нет рынка, то нет нас и нет работы. И я искренне верю, что рынок ценных бумаг не умрет.

— Как вам удается быть оптимистом и спокойно переживать кризисные времена в экономике?

— До работы с ценными бумагами у меня был опыт работы в продажах в сфере туризма. Я подрабатывал, когда был студентом. Это была достаточно стрессовая работа. Каждый день у меня были клиенты, которых было нужно убедить и переубедить, правильно продать им довольно дорогие услуги. И у кого это не получалось и кто опускал руки, тому уже не доверяли хороших клиентов, он попадал в замкнутый круг и быстро уходил. Я же настроил себя следующим образом: каждый день воспринимал эту работу как некий вызов, новую возможность совершить новую сделку, добиться лучшего результата. И, переформатировав свое отношение к работе из тяжелой рутины в ежедневную возможность получить новый опыт, шанс доказать самому себе, переступить через «не хочу» и «не могу», я постарался выработать иммунитет к сложным, трудоемким, длительным задачам. Такой вариант преодоления. В итоге мы с командой в нескольких банках успешно реализовывали непростые проекты. И каждый раз для меня это новый вызов самому себе: получится ли? И я делаю все для того, чтобы получилось.

— В 2014 году на первичном рынке облигаций было очень мало размещений. Минфин тоже не активно выходит на рынок. Но ведь вы каждое утро встаете, идете на работу и что-то делаете. Чем сейчас живет облигационный рынок?

— Один из принципов экономики — движение вперед, получение максимальной прибыли путем адаптации к изменяющимся условиям. Как только ты перестаешь анализировать, что будет завтра, менять себя, рассматривать новые возможности, новые продукты и действовать согласно ситуации, то начинаешь отставать. Считаю хорошим результатом, что в этом году из всего нескольких рыночных размещений наша команда приняла участие практически в каждом. Например, мы организовали три рыночные сделки в финансовом секторе: БИНБАНК, Совкомбанк и НОМОС-БАНК. Рыночных корпоративных размещений практически не было, видимо, потому что компании не могут столь быстро адаптироваться к новым ставкам и новым реалиям. Активная позиция «ОТКРЫТИЯ», постоянный контакт с клиентом, попытка правильно донести до него, как может развиваться экономическая ситуация, помогает нам двигаться вперед. Сейчас затишье, рынки крайне нестабильны. Но есть и другие инструменты, с которыми мы продолжаем активно работать. Турбулентность на рынках только подстегнула нас искать новые инструменты в целях дальнейшего развития. Мы являемся одним

из самых активных маркетмейкеров. Вот, например, поручительство перед Центральным банком. Это двухсторонние сделки, однако во время замирания первичного рынка многие наши клиенты используют данный инструмент, что позволяет нам зарабатывать хорошие комиссии.

– Что собой представляют эти сделки?

– Это поручительство перед Центральным банком в рамках Положения 312-П, когда НОМОС-БАНК выступает поручителем за коммерческий банк по кредиту, который этот банк привлекает в ЦБ. Многие финансовые институты как привлекают под него средства, так и выдают поручительства банкам-партнерам.

– Как вы относитесь к чистке банков, которая происходит последнее время? Необходимая ли это мера?

– Я думаю, что это правильное развитие, эволюция банковской системы. Из 900 банков очень малая доля занимается востребованным, активным и понятным банковским бизнесом. Потому что в большинстве своем это «спящие» банки-лицензии, не ведущие активной деятельности. Возьмем, к примеру, банк с размером активов в 1 млрд руб.: мне не очень понятно, кто его клиенты, что банк делает, каковы его политика и стратегия, каков риск-менеджмент, насколько профессиональны его сотрудники. Укрупнение, консолидация банков, безусловно, должно происходить. Нужно ли нам 900 банков в масштабах страны? Я сомневаюсь, что, например, Камчатскому или Забайкальскому краю необходимо 30–40–50 банков. Там можно ограничиться несколькими федеральными банками и одним-двумя региональными, знающими специфику работы в этом регионе.

– Повышаются ли барьеры для входа в банковский бизнес?

– В 90-е годы количество банков перевалило за 3000, правилом хорошего тона для известного предпринимателя или даже среднего бизнеса было иметь собственный банк, можно сказать, так было модно. Сейчас в банковской индустрии, на мой взгляд, происходит правильное движение. Банковским бизнесом занимаются профессионалы, «идейные» банкиры. И пусть барьеры входа повышаются, думаю, это не вредит отрасли в целом. Во-вторых, экономика растет. Вспомните крупнейшие нефтяные компании в 90-е годы, тогда они стоили в лучшем

НУЖНО ЛИ НАМ 900 БАНКОВ В МАСШТАБАХ СТРАНЫ? Я СОМНЕВАЮСЬ

случае сотни миллионов долларов, сегодня это десятки миллиардов долларов. Масштабы значительно выросли. Пока перед ЦБ стоит задача, чтобы слабые или нечистоплотные игроки не наносили вред финансовой индустрии. Рынок развивается, эволюционирует, и масштаб начинает иметь значение, потому что поведение рынка меняется с каждым днем, он стал более подверженным всякого рода кризисам, взлетам и падениям. Экономические циклы становятся все более и более короткими. Крупному финансовому институту проще этому противостоять.

— Однако из года в год зарабатывать деньги становится все труднее. Что приходится делать для того, чтобы удерживать позиции и развиваться?

— В прошлом году мы заняли второе место по организации выпусков рублевых облигаций в финансовом секторе после «ВТБ Капитала». В субфедеральном сегменте мы в тройке лидеров. В корпоративном секторе в пятерке. Сейчас всем становится тяжелее работать и зарабатывать. Как с этим бороться? Как это ни банально звучит — быть гибче, быстрее, находчивее, активнее. Отношение инвесторов к сектору тоже поменялось: выросли доходности, снизился интерес, количество активных игроков. Конечно, и для нас, и для наших эмитентов это дискомфортно. Но мы надеемся, что экономическая ситуация улучшится.

— Комфортно ли вам конкурировать на рынке?

— Конкуренция всегда стимулирует не отставать, не костенеть, а постоянно развиваться, искать идеи, быть активнее. С другой стороны, все не рады конкуренции. От нее сильно устаешь, и эта усталость накапливается. Несколько последних лет мы слышим от коллег, что комиссии маленькие, конкуренция большая, зарабатывать тяжело, объем бизнеса сокращается, усиливается борьба за клиента и за инвестора. Да, безусловно. Но мы, начиная с этапа образования инвестиционного направления в «ОТКРЫТИИ», занимаем активную позицию и являемся яркими представителями тех команд, которые привыкли вырывать свою долю рынка и искать новые возможности для своего бизнеса.

— Стоит ли биться за мандаты на рынке субфедеральных и муниципальных займов? Какую прибыль приносит компании данный бизнес?

— Немногие команды активно работают в этом сегменте. Если посмотреть на ренкинг, то в нем находится от силы 5 сильных игроков. Наша команда ведет работу с регионами с 2004 года. Можно сказать, мы стояли у истоков субфедерального сегмента облигационного рынка, участвовали в его формировании. Мы понимаем этот рынок, покупаем этот долг, умеем оценивать риски, знаем инвесторов на этом рынке, у нас хорошие наработанные отношения с большим количеством регионов и солидный опыт работы с субфедеральными и муниципальными эмитентами, поэтому мы делаем ставку в том числе и на это направление бизнеса и планируем в дальнейшем его развивать. В целом мы довольны, что заняли свою нишу в этом сегменте, однако маржинальность и размер вознаграждений оставляют желать лучшего. К сожалению, это явилось отражением конкурентной борьбы, которая происходила во время передела рынка, когда государственные банки соревновались между собой и противостояли частным банкам.

— Какое направление DCM-бизнеса является самым прибыльным в «ОТКРЫТИИ»?

— Во-первых, организация облигационных займов, в том числе еврооблигаций для наших клиентов. Во-вторых, поручительства. В-третьих, консалтинг клиентов (рейтинговый, юридический, структурирование сделок), в том числе компаний группы «ОТКРЫТИЕ». В прошлом году мы значительно усилили свою активность в роли маркетмейкера, у нас порядка 25 эмитентов, с которыми мы работаем, и

В ЭТОМ ГОДУ ИЗ ВСЕГО НЕСКОЛЬКИХ РЫНОЧНЫХ РАЗМЕЩЕНИЙ НАША КОМАНДА ПРИНЯЛА УЧАСТИЕ ПРАКТИЧЕСКИ В КАЖДОМ

порядка 30 выпусков, которые мы постоянно маркетируем. Это не высокомаржинальный бизнес, однако он является важным, поскольку востребован клиентами и придает определенную комплексность нашей деятельности. Многие бумаги остаются «без хозяина», а мы считаем, что за публичным долгом нужно следить либо самому, либо нанимая агента. Также мы осуществляем поддержку при прохождении оферт и оказываем услуги по вторичному размещению на рынке облигаций. Эта деятельность тоже приносит доход компании. Также всевозможные дополнительные услуги и кросс-продажи — вокруг большого количества клиентов появляется облако возможностей.

— Что дала вам консолидация с НОМОС-БАНКом и банком «Петрокоммерц»?

— В связи с вхождением банка «Петрокоммерц» в состав «ОТКРЫТИЯ» размер группы превысил размер группы Альфа-Банка. Мы стали крупнейшей частной финансовой группой. Также благодаря тому, что инвестиционный блок интегрирован в НОМОС-БАНК, мы с корпоративным банком стали совместно работать с крупными клиентами, заинтересованными в большем объеме сотрудничества и комплексном обслуживании. В дальнейшем, по моему мнению, будет нарастать внутренняя синергия между корпоративным и инвестиционным блоками, в результате чего банк получит больше выгод.

— Повлияла ли синергия «ОТКРЫТИЯ» и «НОМОСа» на инвестиционный бизнес группы в глобальном масштабе?

— Я считаю, что это продиктовано понятием «размер имеет значение». Крупный банковский бизнес имеет больше возможностей, он более устойчив. Как следствие, это дает больше доходов в абсолютном и относительном выражении. Сейчас время крупных структур. Конечно, мы получаем синергию, потому что удовлетворяем потребности клиентов корпоративного банка в инвестиционных услугах. Клиенты инвестиционного банка получают возможность работать с нашим корпоративным банком: начиная от зарплатных проектов и заканчивая кредитованием сотрудников — физических лиц.

— Каких результатов акционеры ждут от вашей команды в 2014 году?

— Максимум прибыли при минимуме рисков. Сейчас мы входим в пятерку крупнейших организаторов облигационных выпусков на рынке. Во всех целевых сегментах мы находимся на лидирующих позициях, успешно конкурируя с коллегами, у которых за плечами намного более долгий путь развития и роста бизнеса. Наш путь был на порядок короче. Но требования к нам те же самые: мы должны успешно конкурировать, быть доходными, хорошо адаптироваться к текущим условиям рынка. Все остальное — это тактические задачи. Основная стратегия — постоянное развитие, яркость и готовность к инновациям, предоставление наиболее востребованных и качественных услуг, честность, высокая скорость и гибкость при работе с партнерами и клиентами.

С 2010 ГОДА МЫ ОТВЫКЛИ ОТ ЗАПРЕДЕЛЬНЫХ ДОХОДНОСТЕЙ ОТ 10% ДО 20%. РЫНОК СТАЛ СПЕКУЛЯТИВНЫМ, А НЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ

— Отпугивает ли иностранных инвесторов от российского рынка негативная политическая риторика?

— На мой взгляд, Россия всегда, начиная с постсоветских времен, оценивалась инвесторами как рынок с высокими политическими рисками. Получив инфраструктурную возможность инвестировать в локальный долговой рынок и почувствовав некую стабильность российского финансового рынка, иностранные игроки активно в него пошли. История с Украиной явилась дестабилизирующим фактором, и инвесторы «проголосовали ногами» — просто ушли с рынка.

— Чего вы ожидаете от рынка облигаций в ближайшее время?

— Думаю, что до конца текущего года над внешним рынком у нас будет превалировать локальный. С 2010 года мы отвыкли от запредельных доходностей в диапазоне от 10% до 20% и области 10% по ОФЗ. Рынок стал спекулятивным, а не инвестиционным. Что касается первичных размещений, то сначала должна произойти стабилизация рынка. На мой взгляд, мы должны подождать минимум 2–4 месяца. Затем наступит период привыкания, в течение которого игроки осознают некую установившуюся новую реальность. Это еще 2–3 месяца. Я не сторонник того, что в ближайшее время рынок восстановится.

— Насколько сильно повлияла ситуация в Украине на финансовый рынок России? Как вы относитесь к ситуации вокруг Крыма и происходящему в Украине?

— Я считаю, что текущая ситуация в Украине является горьким итогом долгого отсутствия внимания, правильной, долгосрочной и взвешенной политики со стороны России в отношении Украины. Наша страна только на первый взгляд вышла победителем, присоединив себе территорию, которую последние 23 года мы признавали за Украиной. Было ли это спланировано? Думаю, нет. Наверное, геополитически это правильное решение. Тем грустнее, что это произошло вынужденно, из соображений геополитики, в отношении доброго соседа, братского народа, с которым россияне связаны не просто исторически, а семейно, ведь у многих из нас есть близкие или дальние родственники в Украине. Вряд ли сейчас мы в полной мере можем предполагать, как скажутся эти события в исторической перспективе. Но всеобщее доверие подорвано. К глубокому сожалению, мы наблюдаем всеобщее торжество двойных стандартов со стороны всех участников конфликта, триумф пропаганды над здравым смыслом.

Я разделяю многие упреки в адрес международного сообщества, но считаю, что мы не должны были этого допустить в отношении тех, кого считали и, надеюсь, продолжаем считать друзьями и братским народом. Потре-

бается большое количество времени, чтобы вернуть доверие друг к другу. Я от всей души желаю всей Украине мира и добра.

— Предлагаю перейти к более позитивной теме разговора. На работе вы управляющий директор с довольно внушительным послужным списком, а дома муж и отец троих сыновей. Как вам удается гармонизировать эти важные части жизни?

— Успеваю я с большим трудом, времени на общение зачастую остается очень мало. Старший сын уже взрослый, ему скоро 16 лет, а младший в волшебном возрасте — 3 года. Среднему скоро 6 лет исполнится. Зачастую жертвуешь семьей ради работы. Это очень сложный поиск баланса, тем более для мужчины, которому важна самореализация. Однако с возрастом начинаешь понимать, что семья — одна из основных составляющих жизни, и не хочется приносить ее в жертву. Поэтому практически все свое свободное время я стараюсь посвящать семье.

— А каким ребенком вы были в детстве?

— Я был очень любознательным и активным ребенком. Был отличником, однако никогда не зубрил, знания мне давались легко. Я учился в спортивном классе, параллельно в музыкальной школе и успевал по общеобразовательным предметам. Мой день был буквально расписан по часам: утром тренировка, потом занятия музыкой, потом учеба в школе, после нее вечерняя тренировка. Наверное, такой режим приучил меня в достаточно тяжелых ситуациях преодолевать себя и даже получать от этого удовольствие. В старших классах я уже заочно учился в Московском университете на подготовительных курсах. Мое первое образование — химическое, видимо, именно из-за моего желания понять, по каким законам все живет и взаимодействует между собой, я и решил изучать химию. В дальнейшем захотелось узнать, как живут рынки капитала, мне стала интересна экономика. Помню, в 1994–1995 годах выходил журнал «Ревизор» и в каждом номере печатали главы из книги Стюарта «Алчность и гордость Уолл-стрит» о Майкле Милкине, короле мусорных облигаций. Книга меня просто захватила и отчасти предопределила профессиональную судьбу.

— Я знаю, что вы умеете играть на трубе. Почему выбрали именно духовой инструмент?

— Сначала я учился играть на баяне. Правда, в дальнейшем мне это умение не пригодилось, кроме одного удалого пассажа на чьей-то свадьбе (*смеется*). В музыкальной школе более всего мне нравилась музыкальная литература, потому что мы слушали хорошую музыку, приобщались к классике, учились ее понимать и правильно чувствовать. После баяна я захотел освоить гитару, и, поскольку в то время система образования была выстроена весьма интересно, мне сказали, что если я хочу заниматься гитарой, то должен еще научиться играть на трубе. Поэтому примерно год я играл на трубе.

— Кто ваши любимые композиторы?

— Чайковский, Моцарт.

— А что любите из литературы?

— Мои любимые писатели-классики — Чехов и Достоевский, Булгаков. Из современной прозы мне нравится Стивен Кинг. Последнее, что я у него прочел, книга «Под куполом», которая позволяет взглянуть на наши современные проблемы, социальные взаимоотношения, политические вопросы под другим углом, несмотря на всю фантастичность происходящих в сюжете событий. Также я люблю поэзию. Образность и метафоричность, легкость и одновременно глубина, искренность — все это предопределило мою любовь к поэзии Серебряного века — Цветаевой, Ахматовой, Пастернаку, Тарковскому и многим другим. Также я люблю Бродского. Нет, на моем столе не лежат затертые до дыр сборники, однако периодически я к ним обращаюсь, что-то перечитываю. Пока ждут своего часа недавно купленные мною книги о любимом режиссере Андрее Тарковском. Я не могу и не умею читать на ходу, мне нужен настрой и время для вдумчивого чтения, часто читаю на отдыхе или вечерами, когда никто не отвлекает.

— Детям книги читаете?

— Да, я очень люблю это занятие. Сейчас читаем сказки Гауфа. Средний сын — самый благодарный слушатель. Он каждый вечер с нетерпением ждет очередную сказку. Чтение доставляет огромное удовольствие и мне, и ему, ну и малыш тоже привыкает. А старший сын Арсений уже и сам заядлый книголюб. Недавно я был приятно удивлен, когда увидел у него несколько свежекупленных сборников стихов.

Беседовала **Светлана ЕРОХОВА**

КНИГА «АЛЧНОСТЬ И ГОРДОСТЬ УОЛЛ-СТРИТ» О КОРОЛЕ МУСОРНЫХ ОБЛИГАЦИЙ МАЙКЛЕ МИЛКИНЕ ОТЧАСТИ ПРЕДОПРЕДЕЛИЛА МОЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ СУДЬБУ