Александр ГУНЯ,
заместитель генерального директора, БК «РЕГИОН»

«Инвестбанкинг — голодный, но пока не знает, где брать еду»

В интервью Cbonds Review заместитель генерального директора БК «РЕГИОН» Александр Гуня рассуждает о том, почему модель инвестиционно-банковского бизнеса давно устарела и требуются значительные перемены в сознании участников рынка, как в тяжелый для отрасли период «РЕГИОНу» удалось вырваться в пятерку лидеров, какими проектами-локомотивами он займется в ближайшее время, а также на чем сегодня можно заработать IB-бизнесу, изголодавшемуся по сделкам.

— Большинство игроков сходятся на том, что во всем мире инвестиционный бизнес меняет модель. Все участники этого процесса приспосабливаются к нему по-своему. Какие изменения вы бы отметили в концепции IB-индустрии в России, в подходах банков к выбору продуктов, к позиционированию своих услуг?

— То, что сейчас происходит в России, — это отголоски глобальных перемен в мире. Все крупные инвестдома столкнулись с рядом проблем, касающихся капитала, политики контроля затрат, стоимости фондирования и, безусловно, регулирования. Модель, сформировавшаяся в индустрии к 2007 году, когда бизнес постоянно рос, больше не работает.

Раньше архитектура инвестиционно-банковских услуг строилась, исходя из класса активов, а сегодня в целях повышения эффективности инвестдома вынуждены выбирать модель, основанную на компетенциях банка: execution, риск-менеджмент, фондирование и так далее. Таким образом, банки пытаются жестче контролировать издержки и бороться с задвоением функций. Например, у equity и у fixed income десков появляется единый бэк-офис, обслуживающий оба продуктовых класса. Также традиционный execution по сделке с одним продуктом уступает место agile execution, когда в рамках одного подразделения происходит сопровождение серии последовательных или параллельных сделок по нескольким продуктам с учетом комплексного решения проблемы клиента.

Помимо этого, повышая качество активов, банки оптимизируют свои портфели, так как ужесточаются требования по регулированию. Также мы видим концептуальное переосмысление того, как банки зарабатывают деньги. Я имею в виду переход от прибыли отдельных десков к расчету доходов по конкретному клиенту в прибыли всего банка в целом.

То же самое касается цепочки создания добавленной стоимости. Если обратиться к истории, то обычно большую часть работы компании делали внутри себя, как, например: подготовка презентаций, документов, меморандумов. А сегодня мы

приближаемся к тому, что очень многие процессы, вероятно, будут отданы на аутсорсинг, а сам банк станет заниматься только ключевыми вопросами.

Еще, по моим ощущениям, назрели изменения в корпоративной структуре. Сегодня все взывает к этому. Банки постепенно начнут создавать операционные юридические лица, возможно меняя их географию, для того чтобы перемещать туда маржу, либо затраты. Яркий пример — перенос глобальными корпорациями колл-центров и других обслуживающих подразделений в страны Восточной Европы и Азии.

На мой взгляд, самое важное и самое сложное, что требуется изменить, — это банковская культура, а именно восприятие клиента банком, уровень оказания услуг. Потому что должен произойти переворот в первую очередь в мозгах у людей. Важно понимать, что каждое движение сотрудника банка создает добавленную стоимость для клиента и для компании, — осмысления этого сейчас крайне не хватает инвестиционно-банковскому сектору.

— Интересную картину вы описали, но ведь банковский мир не изменится завтра. Сколько на это потребуется времени?

— Думаю, что этот процесс займет не менее 5–10 лет точно. С поправкой на то, что инвестбанковский сектор не растет и маржа падает. Далее мы увидим уход игроков с рынка, сокращение сотрудников. И это еще долго продлится, пока новая модель не начнет работать. Зато для тех, кто останется в индустрии, призом станет то, что они смогут формировать новый ландшафт рынка на следующие десятилетия.

— Обычно после крутого подъема идет спад. Подъем был в 2007 году, на дворе 2014 год. В какой точке сейчас находится IB-индустрия?

— Мне кажется, что мы опускаемся на дно, но бизнес никто не отменял, его нужно делать. Самое главное, необходимо менять подход к работе. Ведь реальность не меняется — меняется наше восприятие. Когда-то и у меня было ощущение, что рост рынка — это данность и так будет всегда. Все молодые специалисты через это проходили, так или иначе. На самом деле это не данность, и необходимо смириться с тем, что двузначного роста в ближайшие годы мы не увидим. Найдутся какие-то ниши, в которых можно будет неплохо зарабатывать. Но глобально банковский сектор, вероятно, будет сокращаться.

— На ваш взгляд, продолжится ли консолидация среди банков — участников долгового рынка? Будут ли крупные игроки поглощать более мелких?

— Этот процесс продолжится, но он не бесконечен. Темпы консолидации повторяют процессы, происходящие в экономике. Если говорить, например, про сегмент первичных размещений рублевых облигаций, то здесь пять крупнейших игроков контролируют 50–70% рынка. Вопрос в том, зачем этот бизнес нужен банку. Как раз причина, почему я покинул своего предыдущего работодателя (Альфа-Банк. — *Ред.*), отчасти состоит в том, что DCM-бизнес стал менее приоритетным. А я не готов заниматься продуктом, который не входит в число приоритетных для банка. Мне интересно развиваться.

— Судя по активности «РЕГИОНа» на рынке в этом году, у компании довольно амбициозные планы. Каких результатов вы хотели бы достигнуть к концу года?

— За год рынок упал на 42%. Если сравнить динамику текущего года с предыдущим, то по большому счету ничего не происходит. Однако по итогам первого полугодия 2014 года БК «РЕГИОН» с девятого места поднялся в топ-5 банков — организаторов размещений. В начале лета, в период некоторого оживления на рынке, у нас были две закрытые крупные сделки, такие как Московский Кредитный Банк, Россельхозбанк, и несколько субфедеральных сделок. Также набирают популярность частные размещения: Татфондбанк, АКБ «ПЕРЕСВЕТ», банк «Национальный стандарт» и так далее. Это один из немногих живых сегментов первичного рынка сегодня. С наступлением сентября несколько оживился рынок публичных размещений, в частности можно отметить размещение Промсвязьбанка и ряд других сделок. Помимо этого, «РЕГИОН» является лидером по организации субординированных облигационных займов, которые тоже весьма востребованы нашими клиентами в свете ужесточения требований к капиталу банков.

Своей приоритетной задачей я вижу усиление работы с первым эшелоном, поскольку сейчас есть шанс занять нишу, которую по тем или иным причинам покидают другие игроки. Также хотелось бы добавить в нашу продуктовую линейку высокодоходные продукты — международные клубные сделки.

— А как же санкции, уход иностранных инвесторов и схлопывание международного рынка?

— Все так, но остались инвесторы, которым интересны эти сделки. И у нас такие клиенты есть. У «РЕГИОНа» хорошая база инвесторов.

— Какие инструменты вы бы назвали локомотивом для компании?

— Думаю, это комбинация субфедеральных сделок, частных размещений, организация выпусков второго эшелона. В качестве нового локомотива обозначен первый эшелон. Если обратиться к конкретным примерам, то можно выделить состоявшиеся размещения Россельхозбанка, Московского Кредитного Банка и Промсвязьбанка.

— Очень интересной была сделка Республики Саха (Якутия) в объеме 2.5 млрд руб. — спрос превысил 35 млрд руб. Чем был вызван такой ажиотаж?

— Был определенный период, когда инвесторы предъявляли большой спрос на субфедеральные бумаги как на надежный и понятный инструмент. К тому же Якутия уже давно присутствует на рынке долга. Эти факторы удачно сложились, и спрос побил все рекорды.

— Что произойдет со ставками на рынке в ближайшее время?

— Ставки однозначно будут расти, если мы говорим о рублевых заимствованиях. Исходя из этого, изменится поведение инвесторов. Вследствие негативной ситуации в Украине и из-за санкций они просто боятся рисковать. А те, кому compliance одобряет сделки, ждут, что будет дальше происходить с экономикой. И в итоге остается лишь небольшой круг российских инвесто-

ров, с которыми работают эмитенты и банки-организаторы. Эти инвесторы уже заложили в свое сознание рост ставок, но корпоративные заемщики пока не готовы размещаться под высокий процент, тем более что кредитный рынок предлагает им достаточно привлекательные условия для займа. На мой взгляд, у нас есть все шансы увидеть больше первичных размещений нефинансовых корпоративных заемщиков в начале следующего года.

– Выходит, что синдицированное кредитование сегодня выгоднее, чем размещение облигаций?

– Все зависит от условий сделки. В целом в текущей ситуации кредитование для заемщиков выгоднее.

– Только за счет ставки?

– За счет ставки, за счет условий договора. Потому что когда казначей или финансовый директор подписывает документы по сделке, он уже точно знает, что в определенную дату деньги точно поступят на счет. В случае размещения облигаций, особенно если это букбилдинг, нет гарантии, что рынок быстро не поменяется и ваш долг купят.

– Почти год мы находимся в условиях высоких ставок, малого количества размещений, стагнации экономики. Как вы думаете, участники рынка приняли эту ситуацию, смирились с ней и пытаются адаптироваться или наоборот?

– Думаю, что немногие свыклись с текущими условиями, потому что нет никакой конкретики в экономике. В связи с ослаблением рубля многие инвесторы сомневаются, стоит ли им заходить на рынок рублевых облигаций. Поэтому сократились сроки заимствования. Если раньше банки занимали деньги не меньше чем на год (то есть с годовой офертой), то сегодня некоторые готовы занимать на полгода или на 9 месяцев.

– Проблема длинных денег, пожалуй, вечная тема для разговора. Где их взять и когда мы наконец их увидим в нашей экономике?

– Не уверен, когда точно мы их увидим. Необходимо, чтобы сформировалась нормально функционирующая пенсионная система. Сегодня длинные деньги доступны далеко не всем. Они есть у государственных и международных агентств по развитию, и возможности по их использованию, особенно на рынке облигаций, крайне ограничены.

СЕЙЧАС ЕСТЬ ШАНС ЗАНЯТЬ НИШУ, КОТОРУЮ ПО ТЕМ ИЛИ ИНЫМ ПРИЧИНАМ ПОКИДАЮТ ДРУГИЕ ИГРОКИ

— Во всем мире — дефицит идей для роста, получения доходности. По-вашему, какая идея может являться очистительной и в какой-то мере спасительной для современных рынков?

— Основная идея — поменять восприятие ситуации и смириться с тем, что двузначного роста мы не увидим в ближайшие годы. Нужно искать ниши, востребованные клиентом с точки зрения его ситуации. Не зря я говорю об изменении архитектуры. Необходимо понимать клиента, смотреть на ситуацию его глазами. Это сложно и просто одновременно. Тот, кто сможет своевременно поменять свою парадигму мышления, будет зарабатывать и развиваться.

КОГДА ВЫ ХОРОШО ОТНОСИТЕСЬ К ЛЮДЯМ, ОНИ ЭТО ЧУВСТВУЮТ

— Вы сторонник того, что кризис — это время возможностей?

— Да, я пережил 1998, 2008 годы. В какие-то моменты необходимо перестраивать свой мозг, быть гибким, возвращаться к старым способам заработка, которые ты использовал очень давно, или изобретать новые.

— Если перефразировать знаменитое выражение, нужно ли быть голодным, для того чтобы в голове рождались новые идеи? Инвестбанкинг сейчас голодный?

— Инвестбанкинг — голодный, но пока он не знает, где брать еду в таком количестве, чтобы накормить всех страждущих. У него слишком завышенные амбиции. Не хочу никому навязывать свою точку зрения, но думаю, что 80% рынка живет представлениями 2007 или 2010 годов, когда все поняли, что кризис не такой уж страшный. Но на самом деле, на мой взгляд, условия сильно изменились.

— Как вы оцениваете последние действия российских властей в отношении инвестиционного климата в стране?

— Изменения назревали, они коснулись ужесточения политики риск-менеджмента, процедур по отчетности, консолидации функций мегарегулятора. Вообще перемены происходят во всем мире. Конечно, хотелось бы больше предсказуемости в действиях регулятора, чтобы можно было что-то планировать. Это помогло бы не только банкам, но и инвесторам, и эмитентам.

— Каковы ваши прогнозы по активности размещений на конец года? Что будет происходить на рынках?

— Мы успеем захватить небольшой период, когда можно будет выходить на долговой рынок с бумагами. Если мы увидим некий прогресс в отношениях с Украиной, рынку станет легче. Однако еще множество других факторов влияет на положение в секторе.

— Для вас как финансиста и банкира какие принципы являются столпами в IB-бизнесе именно сегодня?

— Главным принципом должно быть понимание, что клиент находится в центре модели бизнеса. Все остальное можно изменить, подстроить. Любовь к клиентам, в хорошем смысле слова, — залог успешного бизнеса. Когда вы хорошо относитесь к людям, они это чувствуют.

— Какие сделки вы бы назвали самым серьезным успехом в своей карьере?

— Я надеюсь, что у меня еще впереди все карьерные достижения. Пик еще не пройден (*смеется*). На самом деле, если выбирать из более чем 200 сделок, я получил огромное удовольствие от работы над сделками по собственным евробондам (Альфа-Банк, 2017 и Альфа-Банк, 2021) и над программами рублевых облигаций Альфа-Банка. В процессе работы у меня появилась возможность непосредственно посмотреть на финансовый мир глазами клиента, понять изнутри все вопросы, с которыми сталкиваются эмитенты. И это многое мне дало.

Беседовала **Светлана ЕРОХОВА**