«Прошедший год подтвердил правильность выбранной стратегии. Ничего менять не будем»

Ростислав КУЛАК,
управляющий директор
департамента по работе
с корпоративным и финансовым
секторами, Совкомбанк

Ростислав Кулак, директор департамента по работе с корпоративным и финансовым секторами Совкомбанка, рассказывает о том, почему выбранная в текущем году стратегия оправдала свою эффективность и не нуждается в изменении, какие новые продукты появятся в линейке Совкомбанка в будущем году и какие цели ставит перед собой инвестиционный департамент в работе на рынке муниципальных заимствований. А также делится мнением о том, каким образом будет меняться роль банка-организатора и почему сейчас никто на рынке не может позволить себе быть неагрессивным.

– Какие основные направления бизнеса вы планируете развивать в следующем году? На что планируете делать ставку?

– Корпоративно-инвестиционный бизнес (КИБ) Совкомбанка в прошлом году строился практически с нуля и имеет важную цель в работе с клиентом, а именно отсутствие внутренней конкуренции продуктов. КИБ имеет единую вертикаль управления и предоставляет крупным клиентам единое окно для работы с банком. Структура департаментов в составе КИБа подразумевает идентификацию фронта с точки зрения клиентов, а не продуктов. Активные и пассивные операции, кредитование, услуги публичного долгового финансирования, предоставление гарантий, привлечение депозитов — все эти инструменты объединены для удобства клиента, который, обращаясь в банк, может выбирать, что ему сейчас будет интереснее: если клиент настроен на выпуск облигаций — мы будем делать облигации, хочет кредит — предоставляем кредит, возможно, предложим более подходящее или комфортное решение. Один клиентский менеджер, работая с клиентом, имеет у себя на руках полную линейку банковских инструментов.

Такой подход в работе с клиентом показал в текущем году, что стратегия выбрана вер-

но, и мы пока не планируем что-то серьезно менять на следующий год. При этом мы работаем над расширением продуктовой линейки. У нас, скорее всего, появятся продукты, связанные с внешнеторговой деятельностью российских компаний: различные аккредитивы и предэкспортное финансирование. В этом году международные кредитные агентства повысили банку рейтинги: BB- от Fitch, B+ от S&P. Это уже дало свои результаты: лимиты на операции с Совкомбанком в крупнейших иностранных банках заметно увеличились. Скорее всего, мы будем готовы в ближайшем будущем дать российским корпорациям возможность хеджирования валютных и процентных рисков.

По-прежнему у нас в бизнесе наблюдается смещение в сторону организации выпусков облигаций. Это объясняется и сильной командой DCM, и более высокой в текущем году экономической эффективностью для банка облигаций в сравнении с кредитными продуктами. Снижение ставок на рынке облигаций и приближение их к уровню кредитов элиминирует эту эффективность. И пусть в кратко- и среднесрочной перспективе мы скорее входим в стадию горизонтального рынка по ставкам, долгосрочно мы считаем их снижение неизбежным, поэтому допускаем, что в следующем году у нас произойдет увеличение доли кредитных продуктов в сравнении с облигационным портфелем.

– Какие шаги в этом направлении предпринимаете?

– Ничего нового мы не предлагаем, просто даем клиентам лучшие и более комфортные условия для сотрудничества, чем наши конкуренты. Мы активно участвуем в конкурсах крупнейших российских компаний с целью заключения договоров на кредитование и предоставление гарантий. Определенный задел на следующий год у нас уже есть. Мы готовы рассматривать и приобретение кредитов или портфелей у других банков. Поэтому в следующем году доля кредитов в активах банка должна быть выше, чем была до сих пор.

– Каким образом изменится ваша работа на рынке муниципальных заимствований?

– Стратегия банка — быть крупнейшим частным банком в работе с субъектами федерации, она сохранится и на следующий год. Это долгосрочный тренд. Мы видим хорошие возможности и хотим быть лидерами как в объемах размещенных облигаций, так и в количестве выданных кредитов регионам. Работу с администрациями субъектов и муниципалитетов рассматриваем в комплексе, при этом опять-таки учитываем эффективность продуктов для банка.

– Интересна ли Совкомбанку такая категория инвесторов, как физические лица? Насколько в будущем они смогут изменить рынок?

– У нас пока нет такого коробочного продукта, как брокерское обслуживание. Мы оценивали возможность его создания, но решили, что на данном этапе это затратно и не столь эффективно, в отличие от бизнеса в наших профильных областях. Поэтому на данный момент продажа инвестиционно-банковских продуктов физическим лицам не в нашем фокусе. С другой стороны, мы видим растущий спрос на бумаги со стороны физических лиц у крупнейших брокеров. Физические лица участвуют в первичных размещениях, еще чаще их спрос можно увидеть на вторичном рынке. Есть частные инвесторы, объем операций которых сопоставим с объемом операций некрупных институциональных инвесторов.

Насколько подстегнут дальнейший спрос послабления со стороны законодательства для физических лиц, оценить сложно. Наверное, несопоставимо больше частных инвесторов будет приходить, потому что будет продолжаться проникновение финансовой культуры. Я слышал оценки: при полутора миллионах открытых счетов не более 100 тыс. из них активны. В масштабе численности населения страны это «обидная» цифра.

– Коллеги по бизнесу часто характеризуют команду Совкомбанка как молодых и агрессивных игроков на рынке. Вы согласны с таким определением?

– По этому поводу есть хороший анекдот. При приеме на работу в инвестбанк претендентам на собеседовании показывают картинку: три дайвера, каждый из которых вооружен ножом, ружьем или гранатой. На них нападает акула. Вопрос: с кем вы себя ассоциируете в подобной ситуации? Один говорит: я — тот дайвер, который с ножом. Второй и третий выбирают ружье или гранату. На что руководитель им отвечает: жаль, никого из вас взять не можем. Потому что хороший инвестбанкир должен ассоциировать себя с акулой.

Есть разница в поведении коммерческого банкира и инвестиционного. Она заключается в эффективной работе с клиентом. Коммерческий банкир работает на отложенном спросе, он отправляет предложение

МЫ АКТИВНО УЧАСТВУЕМ В КОНКУРСАХ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ С ЦЕЛЬЮ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ НА КРЕДИТОВАНИЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГАРАНТИЙ

и дальше ждет, вернется клиент или нет. А инвестиционный банкир должен быть постоянно на связи, потому что инвестиционные сделки как правило быстрые. Особенно на рынке облигаций. Компания может принять решение о выходе в течение недели, и если вы этот момент прощелкаете, сделка будет потеряна.

Места в рейтингах, на мой взгляд, важны — они отражают результаты работы, но это скорее как оценка в дневнике за проделанную работу. У нас нет комплекса отличников, нет KPI по месту в рейтинге, по объему сделок. Но я четко понимаю, что нужно делать больше качественных сделок, брать свое на рынке. Мы считаем, что таким должен быть инвестбанк. Сейчас, наверное, никто не может себе позволить быть неагрессивным.

СТРАТЕГИЯ БАНКА – БЫТЬ КРУПНЕЙШИМ ЧАСТНЫМ БАНКОМ В РАБОТЕ С СУБЪЕКТАМИ ФЕДЕРАЦИИ

– Текущий год был достаточно сложным для всех банков. Удалось ли вам достичь поставленных целей? От чего пришлось отказаться?

– Год начинался неоднозначно. Еще в конце января мы думали, что год может быть провальным. ЦБ начал сокращать предоставляемую ликвидность, мы видели бегство из рубля в доллар, остро стоял вопрос по поводу прихода пенсионных денег. Но уже в марте восстановилась рабочая обстановка, и остается такой до сих пор. Может быть, какие-то ожидания по снижению ставки ЦБ и не сбываются, но тем не менее мы видим ситуацию сейчас как абсолютно рабочую. Окно для размещения на рынке сохраняется, эмитенты готовы принимать действующие ставки. Я бы сказал, что 2016 год весьма успешен с точки зрения доходов и объема сделок. Единственно, мы, к сожалению, не видим большого количества новых эмитентов, размещаются практически одни и те же имена.

– Каким образом будет меняться роль банка-организатора?

– Я не думаю, что она будет существенно меняться. В вопросах подготовки документации — да, я соглашусь с мнением, что банк-организатор здесь не так нужен, можно пригласить корпоративного юриста или же нанять юридическую фирму, это сугубо техническая работа. С другой стороны, банки не берут каких-то заоблачных денег за подготовку эмиссионной документации, все очень дешево.

Основная ценность инвестбанка — экспертиза в спросе и дистрибуции, за которую и нужно платить. Так было всегда. Мы знаем, какие группы инвесторов готовы покупать, какие бумаги им интересны и по каким ценам, находимся с ними в постоянном диалоге. Мы знаем, какой выпуск лучше сделать: в какой валюте, на какой срок, с каким уровнем и структурой ставок. Все это позволяет нашим клиентам выигрывать, быть уверенными в результате. Наша экспертиза — это то, за что мы хотим получать деньги.

Необходимо также понимать, что эмитенту сложно самому грамотно себя продать. Даже профессиональные банковские команды, выступая в качестве эмитентов, несколько эмоционально воспринимают общение с инвесторами. Возникает такое понятие как «дисконт эмитента», когда приходит инвестбанк и договаривается о некой цене, а если в игру вмешивается эмитент, то цена может стать заметно хуже, чем изначально котировал инвестбанк.

– Представители корпоративного сектора часто говорят: «Мы за креатив». В связи с этим хочу спросить, какие новые нестандартные инструменты вы планируете предлагать клиентам?

– Эмитент, учитывая собственные потребности, должен при структурировании выпуска облигаций отталкиваться от инвесторского спроса. И только так. Иначе получится невостребованный продукт, на него не будет спроса. Пока мы не видим спрос на что-то сильно нестандартное. Преобладающее большинство инвесторов хотят plain vanilla bond, стандартный инструмент. В текущем году были очень резонансные первые рыночные сделки по размещению биржевых облигаций, номинированных в долларах. Мы искренне рады, что принимали самое активное участие в их рождении. Стоит отметить, что в последнее время в состав проспекта эмиссии начали активно добавлять ковенанты. Планируя долгосрочную сделку, хочется быть уверенным, что компания на момент исполнения обязательств сохранится хотя бы в том виде, в котором она есть сейчас. Для этого требуется появление ковенанта, ограничивающего смену владельцев, долговую нагрузку — стандартный набор, условия, которые хочет видеть инвестор с точки зрения финансовых результатов такой сделки. В целом мне кажется, что рынок и вся финансовая индустрия пока не хотят играть в сложные структурные продукты — все наелись.