Илья ПОЛЯКОВ,
председатель правления, Росбанк,
генеральный директор по России Société
Générale Corporate & Investment Banking

«Наша стратегия на ближайшие годы основывается на органическом росте»

Председатель правления Росбанка Илья Поляков рассказал в интервью Cbonds Review, почему группа Société Générale, в отличие от других иностранных банков на российском рынке, готова инвестировать в российский бизнес, в каких сегментах банк планирует наращивать кредитный портфель, как в текущую стратегию банка вписывается инвестиционно-банковский бизнес и какие направления в IB будут показывать наибольший рост в ближайшие годы.

«РОССИЯ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РЫНКОМ ДЛЯ ГРУППЫ…»

— Последние годы большинство иностранных банков, когда-то имевших большие команды в России, планомерно сокращали свой бизнес на российском рынке, что было вполне закономерно с учетом экономических и геополитических факторов. Как вы оцениваете текущую ситуацию на рынке? Насколько комфортной она является для дочки иностранного игрока?

— За последние годы некоторые международные банки действительно покинули российский рынок или серьезно сократили свое присутствие на нем. Иногда они становились заложниками геополитической ситуации. В тех случаях, когда российский рынок не являлся для иностранного игрока стратегически важным, решение об уходе из России на уровне головных компаний часто становилось элементом коммуникационной стратегии банка по отношению к международным инвесторам. Кстати, далеко не всегда это означало реальное сокращение бизнеса.

Но объективно дело, конечно, не только в геополитике. Нельзя не отметить общее сокращение объемов банковского бизнеса, особенно если говорить о банках, которые занимались, например, исключительно корпоративно-инвестиционным бизнесом. Ведь объемы рынка инвестиционно-банковских услуг в первую очередь сильно сжались. Поэтому логично, что с точки зрения бизнес-перспектив российский рынок стал менее привлекательным.

— Но не для вас?

— Таких крупных универсальных банков с иностранным участием, для которых Россия была и остается одним из ключевых рынков, остались единицы. Я могу назвать разве что три имени. На мой взгляд, мы занимали наиболее стабильную позицию

среди этих игроков последние четыре года, с момента начала так называемого «геополитического кризиса» в 2014 году. Наше позиционирование и коммуникация с клиентами все эти годы не менялись. Не случайно генеральный директор Société Générale Фредерик Удеа заявлял ранее и продолжает говорить о том, что Россия является стратегическим рынком для группы. И даже в самые непростые моменты для рынка мы не отступали от этой позиции и продолжали поддерживать наших клиентов с точки зрения кредитных ресурсов и других банковских продуктов. В отличие от остальных иностранных игроков, которые на некоторое время все же ослабляли свои позиции в России на уровне аллокации капитала или снижения общей активности.

Для нас эта ситуация была даже в чем-то выигрышной, она работала на нас: крупнейшие клиенты видят, что банк стабильно следует заявленному курсу, не планирует уходить с рынка, для них важно иметь именно такого надежного партнера. Правда, это не значит, что мы хотели бы оказаться в ситуации, когда все банки с иностранным капиталом уйдут из России и мы останемся здесь одни.

— Почему же? Отличная ситуация, мне кажется…

— С точки зрения снижения конкуренции в теории это было бы, наверное, позитивно. Но все же один в поле не воин. Нас вполне устраивает текущее положение вещей: с одной стороны, количество игроков сократилось, наши позиции укрепились и мы расширили бизнес. С другой стороны, какая-то конкуренция осталась.

Есть ведь и другая тенденция: увеличение количества госбанков и усиление роли государства в банковском бизнесе. Разумеется, это тоже создает дополнительные сложности рыночным игрокам.

— А какие реальные проблемы это может для сектора создавать?

— Основная проблема — это, конечно, снижение конкуренции. Роль госбанков растет, мы и другие рыночные игроки продолжаем с ними успешно конкурировать. Но нельзя не отметить, что доля государства на банковском рынке становится слишком большой. И это не позитивный тренд. Опыт рынков развитых и развивающихся стран показывает, что конкуренция в банковском секторе критически важна — и для клиентов, потребителей банковских услуг, и для развития самого банковского сектора с точки зрения его роста, прогресса.

— За последний год ландшафт российского банковского бизнеса действительно сильно поменялся. Как думаете, стоит рынку ждать новых крупных санаций до конца 2018 года?

— Этот вопрос, наверное, стоит адресовать в первую очередь регулятору. Председатель Центробанка России Эльвира Набиуллина не раз заявляла, что самая активная фаза санаций пройдена, но тенденция сокращения количества банков в российской системе сохранится в ближайшие годы. Мне кажется, это очень здоровый тренд: еще недавно в России действовало около 1000 банков. Ни в одной европейской стране нет такого количества банков по отношению к размерам экономики. При этом многие банки были, мягко говоря, не совсем здоровыми. То, что делает ЦБ для расчистки банковской системы, работает на российскую экономику. Мы ожидаем, что этот тренд сохранится, но темпы будут не такими активными, как в последние 2–3 года.

— И как же будет выглядеть российский банковский сектор на горизонте 5–10 лет?

— С точки зрения будущего ландшафта определенная картинка вырисовывается уже сейчас. Думаю, что мы придем к формату, где есть наиболее крупные системно значимые банки. Сегодня их 11, и Росбанк в это число тоже входит. Кроме того, на рынке останутся и другие крепкие, в том числе региональные, игроки, которые тоже занимают свою нишу и играют определенную роль для экономик разных регионов. Я вижу вот такое двухуровневое развитие.

С точки зрения потребителей, на первый план сегодня, конечно, выходит надежность банка. Период турбулентности на рынках в последние несколько лет это очень хорошо доказал. Надежность — один из основных критериев выбора банка и для населения, и для компаний.

— Кстати, как вы оцениваете ситуацию с капиталом в Росбанке? Насколько комфортно вы себя ощущаете на фоне других игроков?

— Росбанк поддерживает уровень достаточности капитала существенно выше минимальных регуляторных требований. Показатель Н20.0 (достаточность собственных средств банковской группы Société Générale в России) равняется 15.36% на конец 1-го квартала при нормативе 11.5%. Мы регулярно проводим стресс-тесты и держим дополнительный запас капитала, чтобы даже при реализации самого негативного сценария не нарушить нормативы и сохранить финансовую стабильность. Таким образом, мы чувствуем себя совершенно комфортно как с точки зрения возможностей для роста бизнеса, так и с точки зрения готовности к ухудшению экономической ситуации.

Позиции банка дополнительно усиливает готовность акционеров инвестировать в рост бизнеса в России: в последние годы вся прибыль банковской группы Société Générale в России шла на пополнение капитала, а не на выплату дивидендов.

«ЕЩЕ ОДНА ТЕНДЕНЦИЯ, КОТОРУЮ МЫ НАБЛЮДАЕМ, — ЭТО УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ КОМИССИОННЫХ ДОХОДОВ В ЧИСТОМ БАНКОВСКОМ ДОХОДЕ…»

— В мае вы официально вступили в должность председателя правления банка. В чем вы видите свои основные задачи теперь?

— Первое и самое важное — это реализация стратегии развития банка до 2020 года, которую мы одобрили в начале этого года. Будучи первым зампредом, я уже активно участвовал в обсуждении и разработке этой стратегии на всех этапах. Она включает много элементов, не буду сейчас подробно останавливаться на каждом. Основная задача — обеспечить рост всех наших направлений бизнеса с целью достижения показателя рентабельности собственного капитала ROE к 2020 году выше 16%.

— В одном из интервью несколько лет назад вы сказали, что придерживаетесь весьма консервативной риск-политики. Поменялись ли сейчас приоритеты банка? Готовы ли вы на текущем этапе брать больше риска и активнее наращивать бизнес?

— Наша стратегия на ближайшие годы основывается на органическом росте. Мы увидели, что эта модель очень

устойчива, особенно в кризисные периоды.

Приоритет банка — стабильный рост, который будет достигаться за счет деятельности всех бизнес-направлений. Мы ожидаем рост и по корпоративному блоку, и в сегменте малого бизнеса, и в розничном бизнесе. Стратегические цели — последовательное развитие диверсифицированной бизнес-модели, увеличение кросс-продаж и усиление интеграции, а также развитие цифровых технологий и повышение операционной эффективности.

— Каковы ваши прогнозы по сегменту корпоративного кредитования: вы видите оживление в нем в 2018 году? Каких результатов ждете по итогам года?

— Мы не ждем существенного роста в этом году. На горизонте 2018–2020 годов корпоративное кредитование, по нашим прогнозам, будет расти в среднем на 6%. С прошлого года мы отмечаем некоторый рост спроса со стороны представителей крупного и среднего бизнеса на финансирование инвестиционных проектов. Кроме того, несколько повысился интерес к более долгосрочным кредитам. Так, по итогам первого полугодия кредитный портфель показал неплохую динамику +4.6% по компаниям с выручкой более 2 млрд руб. На текущий момент мы продолжаем наблюдать за развитием этого тренда на рынке и следить за тем, как он будет разворачиваться во втором полугодии.

— В каких секторах планируете наращивать кредитный портфель?

— Если говорить о целевых сегментах, в соответствии со стратегией развития 2018–2020 мы планируем увеличивать объемы бизнеса с крупными и средними компаниями. Наша цель — нарастить к 2020 году долю таких клиентов до 20% в общем кредитном портфеле корпоративных клиентов.

В сегменте крупнейших компаний Росбанк традиционно отдает предпочтение сектору природных ресурсов: это и нефтегазовая отрасль, и горнодобывающая промышленность, и удобрения. Учитывая экспортную составляющую бизнеса, компании этого сектора чувствуют себя достаточно устойчиво на глобальном уровне. В части формирования кредитного портфеля мы с удовольствием работаем с компаниями из самых разных секторов экономики: это и пищевая, и фармацевтическая промышленность, и некоторые сегменты сельского хозяйства.

Еще один сегмент, в котором мы хотим продолжать развиваться, — это сотрудничество с международными компаниями. В этом направлении для нас стратегически важно стать банком первого выбора для клиента. В дополнение к традиционному взаимодействию с европейскими странами мы видим перспективы в развитии российско-китайского и российско-японского экономического сотрудничества.

В наших планах и дальнейшее расширение бизнеса и укрепление позиций в лизинге и факторинге. Совокупный средневзвешенный рост портфелей по этим направлениям мы ожидаем на уровне 10% ежегодно до 2020 года.

— В условиях низких ставок и низкой инфляции банкам довольно тяжело становится поддерживать рентабельность бизнеса, о чем банкиры постоянно говорят в ходе публичных мероприятий, форумов и тому подобного. Как вы считаете, каким образом банк может в текущей ситуации сохранять прибыльный бизнес?

— Думаю, что снижение процентных ставок по кредитам продлится минимум до 2019 года и продолжит давить на маржинальность банковского бизнеса. В то же время мы сейчас наблюдаем профицит ликвидности в банковском секторе, что стимулирует банки сокращать стоимость фондирования. Таким образом, удается удерживать спред между кредитными ставками и ставками фондирования. Тем не менее сжатие процентного дохода будет неоднородным, так как, например, крупные универсальные банки обладают бóльшим количеством инструментов по снижению стоимости фондирования, чем остальные. Еще одна тенденция, которую мы наблюдаем, — увеличение доли комиссионных доходов в чистом банковском доходе, однако процентный доход по-прежнему останется основой банковского бизнеса. Сокращение процентного дохода сделает ценовые войны банков менее эффективными. Конкуренция будет усиливаться вокруг клиентского сервиса.

«МЫ ХОТИМ ОСТАВАТЬСЯ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА В ТРАДИЦИОННЫХ СЕГМЕНТАХ ИНВЕСТИЦИОННО-БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА…»

— Как бы вы определили текущую стратегию инвестиционно-банковского бизнеса Росбанка в России и СНГ?

— Прежде чем говорить о стратегии, я бы отметил уникальность нашей объединенной глобальной платформы Société Générale, которая помогает выстраивать эффективный инвестиционно-банковский бизнес на всех уровнях. У нас, с одной стороны, есть мощный ресурс в рамках локального подразделения рынков капиталов и инве-

СНИЖЕНИЕ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК ПО КРЕДИТАМ ПРОДЛИТСЯ МИНИМУМ ДО 2019 ГОДА И ПРОДОЛЖИТ ДАВИТЬ НА МАРЖИНАЛЬНОСТЬ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

стиционно-банковских услуг в Росбанке. С другой стороны, структурируя сделки для российских клиентов за рубежом, мы можем использовать возможности глобального инвестиционно-банковского бизнеса в Париже и Лондоне. С точки зрения рынков долгового капитала, к примеру, такая структура дает нам определенные преимущества. Ведь есть банки, которые занимают сильные позиции на рынках долгового капитала только по еврооблигациям, например американские крупнейшие инвестдома. А есть российские банки, которые имеют большой локальный бизнес по рублевым бондам. Мы крупный и сильный банк по всем валютам и можем предложить клиенту хорошую экспертизу на рынке организации выпусков в разных валютах в рамках объединенной платформы.

В соответствии с нашей стратегией мы хотим оставаться одним из лидеров рынка в таких традиционных сегментах инвестиционного-банковского бизнеса, как выпуск еврооблигаций. В последние годы по разным рейтингам, включая рейтинг Cbonds, мы входим в топ-5 организаторов на этом рынке.

В сегменте рублевых облигаций мы тоже стабильно входим в пятерку сильнейших игроков и являемся одними из лидеров по рыночным размещениям после госбанков. Планируем удерживать эти позиции.

Кроме того, Росбанк активно развивает операции, связанные с Forex. Недавно мы запустили платформу E-trading, которая позволяет делать онлайн-конверсию в разных валютах для корпоративных клиентов. Мы планируем, что в будущем на эту платформу, возможно, перейдут некоторые сделки, связанные с деривативами. Разработка цифровых решений как для институциональных, так и для розничных клиентов — важная составляющая развития клиентской франшизы по базовым продуктам.

— А деривативный бизнес в принципе живой?

— Конечно, для многих компаний деривативы были и остаются очень важным инструментом. Они традиционно позволяют хеджировать валютный курс, так как он наиболее волатилен. Второе направление — это хеджирование процентных ставок.

Группа Société Générale, кстати, глобально является одним из лидеров на рынке хеджирования сырьевых товаров. У нас точечно есть сделки в этом направлении в России, в первую очередь с компаниями из металлодобывающей промышленности и нефтегазового сектора.

— Какие направления IB-бизнеса, согласно вашим ожиданиям, будут показывать наибольший рост в ближайшие годы?

— Во-первых, надо учитывать, что глобально объемы инвестиционно-банковского бизнеса существенно сократились. В России эта тенденция усугубляется геополитическими факторами. Это касается DCM, ECM, M&A-направлений. Эти рынки в сильной степени зависят от геополитики. Такая ситуация требует от банков очень высокой скорости реакции: если рынок вдруг становится более позитивным, то некоторые компании могут быть готовы выйти на рынки. Банкам нужно успевать на эти ситуации реагировать. К сожалению, пока большого просвета в геополитике не предвидится, поэтому сложно ожидать какого-то взрывного роста сегмента инвестиционного банковского бизнеса. Этот год пока даже сложнее, чем предыдущий. После последнего большого пакета санкций 6 апреля международные рынки капитала для российских эмитентов фактически оказались закрыты. Мы надеемся, что ситуация стабилизируется и осенью какие-то окна будут открываться.

Хотя объективно общее снижение аппетита к риску связано не только с локальной российской ситуацией, но в целом с отношением к развивающимся рынкам: последнее время инвесторы активно выводят капитал с emerging markets из-за укрепления американского доллара.

Тем не менее важно, чтобы в случае появления окон на рынок быстро могли выйти несколько знакомых рынку эмитентов. Есть надежда, что какие-то сделки до конца года будут закрыты.

— У вас в пайплайне есть такие имена?

— Да, есть ряд компаний, которым мы рекомендуем быть наготове с точки зрения документации, процедур внутреннего одобрения и так далее. Мы рассчитываем, что в случае появления окон, несколько сделок по DCM и ECM могут случиться. Речь, конечно, в первую очередь о компаниях из сырьевого сектора, которые хорошо знакомы рынку.

— На сколько, по вашим ощущениям, могут сократиться объемы бизнеса по отношению к прошлому году в процентах?

— Все зависит от того, что будет происходить в III–IV кварталах. Если мы говорим про международный DCM, то бизнес сократится минимум на 50%, возможно, и больше, если рынок останется закрытым и в сентябре. В этом случае можно ждать драматического снижения объемов по отношению к предыдущему году.

В МЕЖДУНАРОДНОМ DCM БИЗНЕС СОКРАТИТСЯ МИНИМУМ НА 50%, ЕСЛИ РЫНОК ОСТАНЕТСЯ ЗАКРЫТЫМ И В СЕНТЯБРЕ

— А рублевый DCM сегодня добавляет value инвестиционно-банковскому бизнесу в целом? Есть ли планы усилить команду по этому направлению и наращивать объемы бизнеса на рублевом рынке?

— Для нас это очень важное направление бизнеса в рамках интегрированной платформы Société Générale, и мы всегда стараемся донести это до клиентов: мы можем предоставить заемщикам независимую экспертизу по всему спектру валют и дать рекомендации о том, какой инструмент выбрать. В этом плане рублевый сегмент — важная часть предложения, эти сделки всегда очень публичные, они работают на имя банка и создают определенный уровень взаимоотношений с крупными корпоративными клиентами.

— Все же есть ощущение, что раньше Росбанк был более активен в рублевом DCM. К примеру, вы долгое время занимали исторически сильные позиции в нише организации субфедеральных займов. А сегодня вас на этом рынке в принципе нет…

— Мы не стали глобально менее активны; если вы посмотрите рейтинги, учитывающие именно рыночные сделки, то сами в этом убедитесь. Этот рынок местами сложный, ни для кого не секрет, что есть такие сделки, где весь объем выпуска просто оседает на балансе какого-то банка. В таких транзакциях нас действительно нет, это не наш бизнес. Поэтому если сравнивать наше участие с объемами размещений в целом, то, возможно, вы действительно нас меньше видите. Но мы не теряем свои позиции как организатор в рыночных сделках, которые размещаются среди широкого круга инвесторов.

Вы верно отметили, что у нас произошла определенная переориентация стратегии: DCM Росбанка действительно был одно время сильно заточен на рынок субфедеральных и муниципальных размещений. Но в какой-то момент мы приняли решение, что наша локальная команда должна развивать синергию с нашим глобальным корпоративным бизнесом и нашей международной командой DCM, и мы переориентировали локальный DCM-бизнес на работу с корпоративными эмитентами.

— Как складывается сейчас ситуация в сегменте синдицированного кредитования? SG традиционно был одним из самых активных игроков на этом рынке в России. Есть ли у вас в работе какие-то сделки на текущем этапе?

— На рынке синдикаций ситуация чуть более стабильная: есть отдельные сделки. Мы видим ряд банков, у которых хороший риск-аппетит на знакомые имена. Я бы сказал, что этот рынок менее волатилен по сравнению с рынком бондов, потому что банки-кредиторы все-таки способны более четко проанализировать риск компании, ведь часто банк держит кредит у себя на балансе весь срок его жизни.

Конечно, по сравнению с 2017 годом объемы синдикаций сильно снизились. В июле прошлого года, к примеру, сделок было минимум в два раза больше.

Тем не менее Росбанк исторически является одним из лидеров рынка синдицированного кредитования. Нам важно эти позиции сохранить.

— До конца года какие-то сделки с синдицированным кредитованием планируете?

— Да, планируем ряд сделок. И в отличие от рынка бондов, здесь больше уверенности в том, что эти транзакции состоятся. Синдикации в меньшей степени зависят от каких-то окон, скорее тут мы идем от потребностей клиентов. На примере прошедших сделок мы четко видим, что есть некий пул банков, которые готовы в сделках участвовать. Это хороший показатель для нас. И это значит, что, предлагая клиенту инструмент, мы понимаем, что соберем консорциум банков, которые захотят поучаствовать в нашей сделке синдицированного кредитования.

— В конце прошлого года был принят закон о синдицированном кредитовании. Как вы считаете, какой-то реальный стимул для развития российского сегмента рынка он дал? Рынок этот эффект почувствовал?

— Во-первых, очень позитивно, что это в принципе случилось. Приятно, что в правительстве, в Минэкономразвития, в ЦБ есть профессионалы, которые понимают, как этот инструмент работает и почему он нужен и важен.

Пока каких-то резких изменений мы не наблюдаем. Сегодня основная масса синдицированных кредитов — это по-прежнему инструменты в валюте. Рублевый сегмент — это преимущественно двухстороннее кредитование. Так сложилось на рынке. Идея синдиката в российском поле пока не очень прижилась. Появление закона должно эту ситуацию поменять.

Концепция синдицированного кредитования очень проста. Любому банку важно разделять риски на одного заемщика. Синдикации как раз позволяют это делать. А для клиентов это возможность привлечь большие суммы одноразовой транзакцией, через синдицированный пул. Это очень здоровая концепция. Но чтобы адаптироваться к новому регулированию, рынку нужно какое-то время. Здесь мы тоже видим свою роль, учитывая ведущие позиции группы по международному синдицированному кредитованию: Росбанк готов помогать клиентам и структурировать сделки по российскому праву в рамках нового инструмента синдицированного кредитования.

— В начале 2018 года Минэкономразвития совместно с ВЭБ запустили «Фабрику проектного финансирования», где основным инструментом является именно синдицированный кредит. Какой реальный эффект рынок синдикаций получит от «Фабрики», на ваш взгляд? В чем минусы и плюсы «Фабрики» с точки зрения кредиторов?

— Я считаю, что это очень правильная инициатива. Но основной вопрос, который будет возникать у банков-участников, — это кредитный риск на клиента. Здесь очень важным является процесс отбора проектов Внешэкономбанком: эти проекты в первую очередь должны быть рыночными. Это основное условие, для того чтобы «Фабрика» заработала. Если проекты будут рыночными, то многие банки охотно в эти сделки пойдут и будут готовы предоставить синдицированное финансирование.

— У вас есть сомнения в том, что отбор проектов будет рыночным?

— Скорее, есть ряд вопросов к концепции. С одной стороны, ВЭБ — это институт развития, а мандат любого института развития связан как раз с финансированием проектов, в которые зачастую не очень охотно идут частные банки. И в этом есть определенная логика. Но привлекать к финансированию проектов «Фабрики» ВЭБ планирует как раз рыночных участников. И вот тут могут возникать определенные противоречия. Думаю, что в конечном счете нужно будет смотреть на конкретные сделки и оценивать риски. Мы к такому диалогу открыты.

Беседовала
Антонина ТЕР-АСТВАЦАТУРОВА