

 **Синারা** ИНВЕСТИЦИОННЫЙ  
БАНК

АНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ

ИННОВАЦИИ

СОЗДАНИЕ



Андрей Алетдинов

первый заместитель председателя правления АО Банк Синара

# Производство благосостояния

**БЛАГОДАРИ СИНЕРГИИ МЫ ДАЕМ КЛИЕНТАМ И КЛАССИЧЕСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ, И ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ НА РЫНКЕ ДОЛГА И КАПИТАЛА, БЫСТРО ОПЕРИРУЯ СВОБОДНОЙ ЛИКВИДНОСТЬЮ**

Андрей Алетдинов, первый заместитель председателя правления АО Банк Синара, объясняет Ирине Слюсаревой, почему бывает полезно смотреть не только на количественные показатели и отстраиваться от общего потока.

Фотографии Павел Перов

— Андрей, вы построили в Инвестбанке Синара брокерскую платформу, а в 2022 году стали руководить всем инвестиционным бизнесом банка. Под какие задачи строилась брокерская платформа, пришлось ли что-то менять?

— В 2021 году, когда мы пришли в банк, тогда он еще назывался СКБ-банк (ребрендинг прошел позже), он был монобрендовым. Его основным направлением было розничное кредитование, а также обслуживание малого и среднего бизнеса через онлайн-сервис «Делобанк». В банке не было никаких бэк-офисов, торговых платформ. Из всех инвестиционных операций были возможны разве что покупки/про-

дажи ОФЗ. Нужно было все выстраивать с нуля. Но при этом в банке была сильная IT-команда. Именно она помогла нам выстроить все фронт-сервисы для клиентских инвестиционных операций. И, конечно, была поддержка большой промышленной группы.

— В чем состояла поддержка ФПГ: финансы, кадры?  
— Конечно, финансы, например. По сути, группа инвестировала в нас как в проект, который мы полностью создавали самостоятельно: формировали стратегию, искали команду, ставили задачи разработчикам. Инвестбанковский бизнес отличается от всех остальных, он очень особенный. Весь инвестиционный бэк-офис и вся обвязка вокруг него (очень боль-

шая, очень сложная) не имеют аналогов в структуре промышленного бизнеса. Нам пришлось создать, в общем, структуру в структуре: свои операционные подразделения, юридическая служба, HR. Теперь, на новом этапе, нам нужно объединить нашу структуру с общепанковской.

— Если можно, сначала хотелось бы пообщаться с прошлым. Вы стали создавать брокерскую платформу. А зачем она понадобилась коммерческому банку?

— Мы пришли делать не просто брокерскую платформу, а инвестиционный банк. Мы были уверены, что именно это направление позволит усилить позиции банка на рынке. Потому что, просто опираясь на розничное кредитование, конкурируя с такими гигантами,

изрядная часть банков и брокеров увлеклась погоней за количеством клиентов. Это означает большую нагрузку на IT-инфраструктуру, а если у вас небольшая экосистема, то это просто нерентабельно. Кроме того, большое количество клиентов существенно снижает уровень сервиса для клиентов, которых мы выбрали в качестве целевых. Это клиенты с размером чека от 10 млн руб. Таким клиентам нужен индивидуальный подход. Им не всегда хватает ответов роботизированных систем, не устраивает невозможность дозвониться до компании в период рыночной активности.

Именно эту нишу мы и решили занять. Сразу установили, что клиенты с низким чеком нас не интересуют, поскольку этому сегменту важен размер комиссии. Мы

больших клиентских позиций: мы к тому моменту просто еще не успели их нарастить.

Вторым серьезным преимуществом была сильная команда: аналитики, деск, риск-менеджмент. До событий 22 года мы успели грамотно выстроить позиции и правильно их хеджировать. Поэтому в момент максимальной турбулентности хедж очень хорошо «выстрелил».

Это помогло не только не потерять, но и даже заработать.

— С регулятором в момент турбулентности вы плотно общались?

— Конечно, как и все. Но, как я уже сказал, у нас не было больших позиций, не было серьезных рисков. Мы не делали арбитражных операций на иностранных рынках, серьезных сложностей в связи с этим не переживали. Так что общение с регулятором не было для нас экстренно необходимо.

Конечно, пришлось переосмысливать стратегию. Многие радикально поменялось, существенная часть мирового финансового рынка стала российским инвесторам недоступна. Так что следовало решить: продолжаем ли мы делать ставку на развитие бизнеса благосостояния.

Мы внимательно проанализировали опыт Ирана и поняли, что в новых условиях наша концепция все равно будет работать. Инвесторы на рынке останутся; рынок сможет развиваться.

— Тем более что Россия все-таки не Иран?

— Конечно. Изолировать РФ до такой же степени оказалось невозможно. Надеюсь, будет невозможно и впредь. Но определенное сходство все же есть, именно эти моменты мы старательно анализировали.

И мы видим, что сейчас российский фондовый рынок развивается, становится интереснее. Появляются дополнительные возможности. Первичные размещения, в том числе, разлетаются, как горячие пирожки.

Конечно, стратегию все же пришлось корректировать, поскольку изначально планировалось сделать ее международной. У Инвестбанка Синара был брокер на Кипре, был офис в Лондоне, потом все это

Сразу установили, что клиенты с низким чеком нас не интересуют, поскольку этому сегменту важен размер комиссии. Мы ориентируемся на клиентов с капиталом от 3 млн рублей и текущий средний чек у наших клиентов больше 20 млн.

как Сбер, Альфа, Тинькофф, среднему региональному банку выжить почти нереально. Акционер это понимал и хотел ситуацию в корне изменить. Мы предложили ему нашу стратегию, он ее одобрил и принял. В ее основе — бизнес благосостояния, который мы сейчас активно развиваем.

Мы начали строить инвестиционный банк фактически с нуля и было очень непросто. Сначала был ковид, потом начался 2022 год. Но уход с российского рынка западных банков сыграл нам на руку.

В целом сейчас уже можно с уверенностью сказать, что задуманное удалось. У Инвестбанка Синара уже сейчас очень сильные финансовые показатели, в этом году мы ожидаем, что чистый операционный доход по нашему направлению превысит 10 млрд рублей.

— Какой мыслилась клиентская база?

— С самого начала мы решили подойти к ситуации нестандартно. В тот момент

ориентируемся на клиентов с капиталом от 3 млн рублей и текущий средний чек у наших клиентов больше 20 млн.

Есть, конечно, и хайнеты (сверхсостоятельные клиенты). Их запросы и потребности гораздо сложнее, и зачастую нам даже приходится подстраивать под них свои сервисы. Например, многие клиенты наших конкурентов купили еврооблигации. Теперь эти бумаги заморожены в Еврочлере, и клиентам нужна квалифицированная помощь. И такую помощь мы тоже оказываем: помогаем получить ВНЖ или гражданство, открыть счет в иностранном брокере.

— Как ваш только что созданный инвестиционный блок прошел события весны 2022 года и вообще весь тот год?

— Год, разумеется, был сложным. Не только для Инвестбанка Синара, много для кого. В то же время у нас имелись и преимущества. Одним из наиболее важных преимуществ было отсутствие





пришлось закрыть, продать. Но развитие российской части продолжилось.

— Теперь мы могли бы поговорить о настоящем, обсудить упомянутое вами объединение структур. Что именно объединяется?

— Исторически сложилось так, что в группе коммерческий банк и банк инвестиционный развивались отдельно. В частности, у каждой из этих структур имелась своя ИТ-служба. Это очень громоздкая и дорогая структура с дублирующимися функциями и тому подобным. Сейчас идет процесс объединения операционных подразделений. Инвестиционный банк вырос и стал главным направлением, розница и МСБ (малый и средний бизнес) дают более скромные результаты.

— Рассчитываете ли вы, что инвестбанковское направление продолжит рост? Будет ли это происходить на той же клиентской базе? Будете ли все же выходить на внешние рынки?

— Мы считаем своим основным конкурентным преимуществом объединенную команду двух направлений: инвестбанковского и wealth management (управление частным капиталом). Эти подразделения, каждое в своем сегменте, постоянно ищут новые хорошие сделки. И когда сделка заключается, то банк не только инвестирует в нее сам, но и делится этой возможностью с клиентами.

Это довольно сильно отличает нас от других инвесткомпаний и банков,

поскольку там между командами инвестбанковской и wealth management существует так называемая китайская стена. Их деятельность разделена, более того, они могут довольно жестко конкурировать за клиентов и прибыль. У нас все, скорее, наоборот. Мы же создаем команду, которая совместными силами будет конкурировать с внешним рынком.

Такие действия дают синергию.

Поэтому наш банк и создает продукты, которые в другой среде не могли бы возникнуть.

— Например?

Например, наше казначейство помогло создать удачный продукт для раз-

мещения краткосрочной ликвидности. Даем клиентам возможность размещать короткую ликвидность по очень хорошим ставкам во временном диапазоне, буквально, от одного дня — до нескольких месяцев. Это отчасти похоже на операции РЕПО, у клиентов в качестве обеспечения лежат акции/облигации очень надежных, первоклассных эмитентов, риски минимальны.

Сейчас это максимально эффективная стратегия: сидеть в краткосрочной ликвидности и ждать повышения ключевой ставки, после которого повысятся ставки по депозитам и облигациям. Реально ставки уже растут: скажем, по ОФЗ доходность составляет выше 16% годовых, хотя еще недавно была около 13%. И те, кто рекомендовал покупать длинные госбумаги, очень сильно пострадали.

Кстати, наш деск таких рекомендаций не давал ни в какой момент. Наоборот,

**В данный момент мы готовим к запуску ноту, в которой клиент имеет возможность участия в pre-IPO быстрорастущей компании и получать при этом хороший гарантированный доход. Такие продукты на российском рынке еще никто не делал.**

наши аналитики считали, что высокая ключевая ставка — надолго и рекомендовали клиентам инструменты с фиксированной доходностью, в частности флоутеры (облигации с плавающей процентной ставкой). В результате наши клиенты хорошо заработали.

— Можно ли считать, что в плане работы с краткосрочной ликвидностью ваши инструменты являются максимально гибкими? Скажем, сравнительно с фондами денежного рынка.

— Да, я бы сказал, что наши продукты максимально кастомизированы. Благодаря той самой синергии у нас есть и классическое кредитование, и возможность работать на рынке долга и капитала, быстро оперируя свободной ликвидностью. Причем мы можем работать и с физлицами, и с корпоративными клиентами. Поэтому — все

делаем очень гибко и быстро. Наш целевой клиент в корпоративном бизнесе — это крупная компания, которая уже или стала публичной или собирается это сделать. Если компания в начале пути к публичности, то Инвестбанк Синара может дать ей коммерческий кредит и помочь стать публичной. Концентрируясь на таких клиентах, мы зарабатываем не только на кредитах, но и комиссионные.

Если же компания уже прошла этот путь и уже присутствует на рынке публичного долга, то мы можем подсказать ей, когда и как лучше привлечь дополнительный капитал.

Мы оцениваем доход от клиента целиком, а не отдельно по каждому продукту. Это создает возможность синергии и улучшает клиентский сервис. В банках, где все направления разделены, такой подход невозможен.

Наш корпоративно-инвестиционный

бизнес за эти годы существенно вырос. В прошлом году Инвестиционный Банк Синара выступил организатором почти 100 облигационных размещений. По итогам первого полугодия 2024 года мы вошли в топ-10 организаторов облигаций России по объему гарантии размещения, а также в топ-5 по количеству размещенных выпусков в рейтингах Cbonds.

Это серьезный результат, особенно учитывая, кто в этом рейтинге находится рядом. И результат получен за короткий период.

Крупный корпоративный клиент — это не одна компания, а целый набор дочерних компаний. Зачастую возникает необходимость структурного финансирования (нестандартные сделки со сложной структурой) — это одно из направлений нашей

деятельности. При структурировании таких сделок зачастую появляются новые инвестиционные возможности, которыми мы делимся с нашими клиентами. Мы запаковываем такие сделки в структурные ноты и продаем клиенту, сохраняя свой принцип, инвестируем вместе с клиентом.

В данный момент мы готовим к запуску ноту, в которой клиент имеет возможность участия в pre-IPO быстрорастущей компании и получать при этом хороший гарантированный доход. Такие продукты на российском рынке еще никто не делал. Этот пример еще раз показывает, какие возможности появляются, если использовать синергию бизнесов. Надеюсь, наши клиенты ценят такой подход и удовлетворены качеством продуктов

— В венчурные сделки не идете?

— В венчурные сделки не идем.

— Какие задачи стоят перед вашей командой сейчас? какие проблемы мешают развитию?

— Как и все российские банки, мы сталкиваемся с проблемой прохождения платежей.

Благодаря широко развитой сети корреспондентских отношений с иностранными банками, в том числе напрямую с американскими банками, в Банковской группе Синара долларовые платежи проходили свободно, мы этим успешно пользовались. Причем платежи в долларах проходили существенно быстрее, чем платежи в юанях. Несмотря на всю текущую геополитику. Но теперь трудности есть и там, и там.

Это сильно мешает и нам как банку, и нашим клиентам. На решение таких проблем приходится тратить много усилий.

Есть и вопросы выхода на зарубежные рынки. С одной стороны, только российского рынка недостаточно, но мы не можем сейчас рекомендовать клиентам выходить на иностранные рынки, так как риски заморозки активов остаются. Стараемся предложить решения, при которых клиент не будет нести риски иностранной инфраструктуры. □