



Дмитрий Бойко

руководитель блока корпоративного бизнеса
УК «Альфа-Капитал»

Организаторы денежных потоков

НЕ ВСЕ КАЗНАЧЕЙСТВА ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ИМЕННО В УПРАВЛЕНИИ ЛИКВИДНОСТЬЮ, У НИХ МОГУТ БЫТЬ ДРУГИЕ ЗАДАЧИ

Дмитрий Бойко, руководитель блока корпоративного бизнеса УК «Альфа-Капитал», рассказывает о том, что компании, занимающиеся так называемым реальным бизнесом, не всегда умеют правильно работать с финансами. И объясняет, как можно им помочь.

Фотографии Павел Перов

— Дмитрий, какие именно финансовые услуги может предоставлять управляющая компания корпоративным клиентам по схеме аутсорсинга казначейских функций? В чем здесь выигрыш корпоративных клиентов?

— Пока управляющая компания «Альфа-Капитал» не предлагает корпоративным клиентам финансовые услуги, оформленные как пакет сервисов.

Идея предлагать такие услуги пакетом базируется на том, что финансовая экспертиза наших управляющих гораздо сильнее, чем экспертиза большинства компаний-юрлиц. Поясню примером. Допустим, у компании есть ликвидность, она хотела бы разместить ее на определенный срок. Или, наоборот, привлечь на актуальных условиях. В этом плане УК (или инвестиционный консультант) явля-

ются своего рода провайдером. Они понимают, где можно взять ресурс дешевле и где дороже его разместить, учитывая при этом срок соответствующей сделки (который, как мы понимаем, тоже влияет на условия).

Классическое управление денежным потоком.

У больших корпораций для решения этих задач существуют свои казначейства. Но в сегменте бизнесов более низкого объема (средний бизнес, верхний сегмент малого бизнеса) своих казначейств, чаще всего, нет. В лучшем случае, имеется финансовый директор. Но иногда есть только бухгалтерия.

Соответственно, управляющая компания в такой ситуации могла бы помочь бизнесу использовать свою ликвидность более эффективно.

— А почему такая идея, вроде бы, очевидная, не возникала раньше?

— Это определял уровень зрелости рынка. Компания должна дорасти до уровня, когда может себе позволить внешнего провайдера для управления ликвидностью. На нынешнем этапе развития бизнес научился использовать возможности банков для проведения финансовых операций. И теперь на уровне ЛПР (лиц, принимающих решения) некоторые компании уже становятся менее консервативными: они готовы использовать другие решения, отличные от банковских.

Институциональным инвесторам нужны серьезные системы управления рисками. Для реального сектора необходимы простые и понятные решения, до которых легко дотянуться. Это означает, что управляющим нужно иметь соответствующую инфраструктуру.

Безусловно, мы сейчас не говорим о большинстве российских бизнесов. Речь идет о небольшом объеме рынка, порядка 5%. Эти ЛПР как физические лица имеют опыт работы с управляющими компаниями и уже готовы применить этот опыт и в работе компаний, которыми владеют или которые контролируют.

Денежные мешочки образуются ведь не у любого бизнеса? Есть и такие, кто, наоборот, должен финансировать кассовые разрывы. А казначейский сервис, возможно, интереснее для компаний, имеющих излишки?

Согласен. Деньги есть не у всех компаний. С другой стороны, мы анализируем статистику по средствам юридических лиц на депозитах. Она говорит, что за прошлый год депозиты юрлиц выросли на 30%. Так или иначе, деньги есть. Как ими управлять, вопрос второй. Не все из юрлиц это умеют. Как раз здесь на помощь приходим мы.

— Можно ли предлагать сервисы управления ликвидностью компаниям, которые имеют свои казначейства?

— Безусловно, да. Причем здесь у нас есть два основных аргумента.

Первый состоит в том, что не все казначейства заинтересованы именно в управлении ликвидностью, у них могут быть другие задачи. Казначейство не обязательно замотивировано на зарабатывание дополнительных средств.

Второй аргумент действует в обратной логике. Когда казначейство, наоборот, замотивировано на зарабатывание дополнительных средств. Но не факт, что на этом поле они могут работать

эффективнее, чем профессиональный управляющий. Мы могли бы предложить такой компании дать нам в управление небольшую часть средств: скажем, 5%. И по истечении определенного периода времени можно будет просто сравнить результаты — наши и казначейства.

Это тоже вполне рабочая история.

Казначейству, кстати, тоже полезно иметь какой-то ориентир, какой-то бенчмарк, чтобы понять, насколько эффективна его работа.

— Обдумывая проект, изучали ли вы зарубежный опыт?

— Конечно. В первую очередь мы посмотрели на иностранные примеры реализации таких сервисов: BlackRock, еще ряд управляющих компаний. Они плюс/минус похожи по структуре активов, и эта структура более чем на 60% зависит от активов юрлиц. Этими юрлицами могут быть не только

компании реального сектора, но и крупные институциональные инвесторы: страховые компании, пенсионные фонды. Это говорит о том, что у западных корпораций культура управления своими финансами иная, чем в РФ. В России пока не так: здесь крупные управляющие компании формируют за счет корпоративного сегмента в лучшем случае 10% своих активов. Этот сигнал говорит отечественным УК, что им надо развивать свои сервисы, чтобы корпорации начали в них верить.

— За счет чего управляющие могут повысить доверие к себе?

— Набор инструментов чаще всего сильно зависит от типа клиента. Институциональным инвесторам нужны серьезные системы управления рисками. Для реального сектора необходимы простые и понятные решения, до которых легко дотянуться.

Это означает, что управляющим нужно иметь соответствующую инфраструктуру.

А для совсем маленьких компаний важны имидж и репутация управляющего. Это значит, что отечественной инвестиционной индустрии надо выпустить свой авторитет. Для американской небольшой компании иметь счета в BlackRock — это круто.

Мы в компании «Альфа-Капитал» стремимся к тому, чтобы предоставлять каждому сегменту отдельные, именно для него организованные, решения. Но мы уже нацелены на то, чтобы соответствовать интересам разных клиентов, применяя тот набор продуктов, который уже в принципе существует.

Движемся мы в том направлении, чтобы запустить совсем новые решения для корпоративных клиентов. Сейчас мы говорим о том, что наш успех на 80% будет зависеть от того, насколько быстро мы дадим корпорациям инфраструктурный доступ к существующим инструментам фондового рынка. Такой доступ пока сделали немногие



управляющие. Мы входим в число тех первых, кто системно стал работать с сегментом B2B.

Дать корпоративному клиенту возможность дотянуться до нужного продукта на фондовом рынке — очень важно. Он работал с банками и отчетливо понимает, что открыть депозит просто. А вот для того, чтобы стать клиентом управляющей компании, придется приложить дополнительные усилия. Наша цель — минимизировать эти усилия насколько можно.

Чтобы корпоративному клиенту было просто и стать клиентом, и проводить операции. Чтобы ему было легко за-

работать дополнительную маржу, если он хочет сделать это на фондовом рынке.

— Вы сказали, что у западных корпораций культура управления своими финансами иная, чем в РФ. Но можно ли адаптировать западный опыт к нашим условиям? Или это принципиальная несовместимость?

— Это очень большой вопрос: насколько наша корпоративная отрасль отличается от западной.

Есть причина, которая позволяет нам предполагать, что адаптация возможна: это опыт российской финансовой системы. Технологически здесь мы лидеры, наш финтех выстроен на очень

серьезном уровне. И поэтому мы имеем возможность применить этот суперуспешный опыт в смежной индустрии. На этом пути мы, скорее всего, перепрыгнем какие-то этапы, через которые в свое время пришлось пройти западной индустрии управления капиталами. Просто потому, что формат догоняющего развития работает именно так: тот, кто пришел позже, движется быстрее.

Кажется, что отсутствие необходимости проходить определенные этапы позволит нам обеспечить более высокий темп движения. Условно говоря, к тому, чтобы получать от юрлиц 60%

своих активов, западный рынок двигался несколько десятилетий. А мы, скорее всего, получим такой результат лет за 10.

Особенно если постараемся сделать путь клиента максимально легким и простым.

— Чем обеспечивается легкий путь?

— Он обеспечивается продуктовым и сервисным развитием.

Например, мы стали регулярно анализировать, сколько времени требуется компании, чтобы стать клиентом УК «Альфа-Капитал». Называем это сроком онбординга. Следует заметить, что онбординг в УК — сложнее объективно сложнее, чем, например, в банках процесс. Надо собрать большой пакет документов, пройти определенные проверки, провести технологические решения.

В середине прошлого года срок онбординга составлял в среднем 1,5 месяца. Сейчас срок сокращен очень значительно: мы «загружаем» клиента в свою систему уже за неделю. А в самом успешном случае компания стала нашим клиентом за один день. Да, всего за день!

Такой срок — это уже нормально. Это уже сравнимо со сроком открытия банковского расчетного счета. Согласно опросам, срок открытия продукта в нашей компании уже ни один клиент-юристу не расценивает негативно.

Это классный признак того, что мы движемся в правильном направлении.

— Но все-таки с определенными структурами партнерство в плане аутсорсинга финансовых услуг вряд ли получится: например, с брокерами (если это не брокер внутри своей же группы)?

— Большие институты пока являются для нас в этом плане своего рода серой зоной.

С одной стороны, мы здесь верим не в конкуренцию, а в кооперацию. Брокер в этом смысле может стать

для нас скорее партнером, чем конкурентом. Мы понимаем, что можем соорудить набор продуктов, который будет стоять на полке у брокера. И брокеру в этом плане интереснее с нами сотрудничать, чем конкурировать.

Но кооперация, безусловно, будет получаться не всегда. В некоторых случаях мы будем конкурировать с брокерами за клиентов, которые готовы размещать ресурсы на фондовом рынке. Поэтому будем выбирать отрасли, в которых приятнее сотрудничать, чем конкурировать.

Мы входим в число тех первых, кто системно стал работать с сегментом B2B. Дать корпоративному клиенту возможность дотянуться до нужного продукта на фондовом рынке — очень важно.

— Какие это могут быть отрасли? Вообще, для каких отраслей ваш сервис наиболее востребован?

— Анализируя компании именно в отраслевом разрезе, мы пока не видим явных предрасположенностей, этот вопрос открыт. Например, компании торговли (и розничной, и оптовой) часто думают преимущественно не о дополнительном доходе, а о своем складе. Они нередко предпочитают (особенно в условиях турбулентности) вкладывать имеющуюся свободную ликвидность в товарные запасы. Таким образом, сознательно идут на увеличение срока оборота, но обеспечивают стабильность своего бизнеса. Вот с такими компаниями у нас сейчас процесс идет не так уж гладко. Но все же и среди компаний, занимающихся торговлей, есть определенный интерес к инвестированию. Например, некоторые из них хотели бы вложить часть ресурсов в смежный бизнес — складской. Покупку склада может себе позволить не каждая компания, при владении недвижимости возникает ряд обременений, поэтому возникает интерес к фон-

дам, базовым активом которых является складская недвижимость.

Для торговой компании это хороший способ диверсификации бизнеса.

— Компании какого профиля казначейский аутсорс интересует сильнее?

— Большой интерес мы видим со стороны ИТ-компаний. У них имеются большие подушки ликвидности, в то же время что-то запасти, купить впрок они особо не могут.

Коммерческая медицина тоже проявляет интерес к казначейскому сер-

вису. У них цикл использования денег достаточно прост. В течение определенного времени среднестатистическая медицинская компания копит денежный ресурс (или берет внешнее финансирование у банков), затем вкладывает его в покупку дорогостоящего оборудования. При существующих сейчас сложностях в логистике эти закупки долго идут. Поэтому у компании возникают периоды, в течение которых она имеет избыточную ликвидность. Возникает интерес распорядиться этими средствами, чтобы они не «простаивали».

Причем компании медицинской отрасли растут, как мы видим, очень быстро.

Есть и другие интересные сегменты рынка, где компании готовы размещать свободные ресурсы.

— Оценивали ли вы краткосрочные перспективы проекта (и каковы они, если да)?

— Мы очень сильно мотивированы до конца 2025 года проверить, насколько УК может встроиться в схему B2B с кли-





ентами. Первые результаты гипотезы о том, что клиентов может заинтересовать пакет сервисов по управлению их ликвидностью, мы видим уже сейчас. Думаю, что в конце года у нас появятся основания понимать, в какое именно направление мы должны инвестировать чуть больше. Потому что сейчас мы инвестируем достаточно широким фронтом. Мы думаем о том, в каком ин-

терфейса и будем инвестировать ресурсы туда.

Это, наверное, сейчас самый главный вопрос.

Потому что желание управлять своей ликвидностью у бизнеса есть, нашей практикой это подтверждается. Однако разница между результатом, который приносит УК, и доходностью банковского депозита должна быть ощутима

Одна из наших ключевых целей на 2025 год — понять, какой интерфейс развивать преимущественно. И не придется ли развивать сразу несколько каналов. Разумеется, весь набор каналов у нас есть уже сейчас. Вопрос в том, сколько именно следует инвестировать в каждый из них.

терфейсе клиентам УК «Альфа-Капитал» удобнее взаимодействовать с компанией. Будет ли это телефон, или компьютер, или личные контакты с живым сотрудником.

Физическим лицам удобнее мобильное приложение. Клиент-физлицо свободен в принятии решений, поэтому может взаимодействовать этим простым способом.

Клиент-юрлицо устроен иначе, внутри компании во взаимодействие с УК вовлечено несколько человек: бухгалтер, ЛПР, директор, бенефициар и так далее. И все эти люди взаимодействуют с контрагентом разными способами: кому-то нужен телефон, кому-то компьютер (бухгалтеру, например), а кому-то — только личный контакт с менеджером. Одна из наших ключевых целей на 2025 год — понять, какой интерфейс развивать преимущественно. И не придется ли развивать сразу несколько каналов. Разумеется, весь набор каналов у нас есть уже сейчас. Вопрос в том, сколько именно следует инвестировать в каждый из них. Например, может оказаться так, что 80% операций идет через мобильное приложение. Тогда мы сфокусируемся на развитии этого

для того, чтобы клиент наглядно увидел разницу и был готов делать дополнительные движения. Чтобы пополнить банковский счет, ему достаточно нажать кнопку — и все сделано. Но он может хотеть, например, проинвестировать в те же склады (как смежную своему торговому бизнесу отрасль). Или же проинвестировать избыточную ликвидность на долгий срок — а коммерческие банки длинные депозиты не дают, как мы знаем. Получить депозит даже на три года — для корпорации очень большой эксклюзив. В то же время УК работает на рынке и акций, и облигаций, что позволяет ей мыслить на длинном горизонте. Часть бизнесов уже готова об этом думать, готова направлять часть своих ресурсов на длительное размещение. И здесь мы можем показать свою линейку длинных инструментов.

— Каких решений и ресурсов потребует реализация проекта?

— Мы как управляющая компания шли к развитию бизнеса B2B очень системно.

У нас есть три вертикали, условно независимые друг от друга.

Первая вертикаль — продуктовая. Она сформирована по современным бизнес-стандартам: эджайл, полноценная ролевая модель, дизайнеры клиентских путей, специалисты по клиентскому опыту, бизнес-аналитики, разработчики... в общем, классическая команда. Современный финтех строит бизнес именно с таким набором компетенций. В «Альфа-Капитал» такая команда сосредоточена на развитии бизнесов для B2B.

Вторая команда — это классический сейлз-юнит. Она сразу тестирует на клиентах те решения, которые продуктовая команда формирует. Эти две команды работают под одним зонтиком, что помогает сократить дистанцию между ними и, таким образом, увеличить скорость разработки, скорость доставки наших решений до клиента. Это для нас жизненно важно.

Плюс в этом году мы открыли еще одно направление — это работа с институциональными инвесторами: страховыми компаниями, эндаументами, негосударственными пенсионными фондами.

Сейчас мы полностью экипированы. И я верю, что инвестиции в этом направлении окупятся.

— Не украдут ли конкуренты идею?

— Все идеи уже существуют и доступны любому человеку. Достаточно зайти в Интернет и немного поискать. Притом на помощь в поиске теперь может прийти ИИ. (Общий смех). Проблемой является только реализация. Вопрос только в том, кто сможет практически это сделать.

Тот набор потребностей, которые мы сейчас обсудили, у корпораций имеется. Поэтому есть запрос на соответствующий сервис. И, возможно, на создании такого сервиса инвестиционная индустрия сможет получить возможность дополнительного развития. Вопрос только в практических решениях и сроках их реализации. ■