



Изменения в структуре банковского бизнеса после кризиса становятся все более очевидны: на фоне ужесточения регуляторных требований и проблемы докапитализации банков сектор инвестиционно-банковских услуг выглядит наиболее привлекательным. Это приводит не только к укреплению позиций государственных банков в этом сегменте, но и к кардинальным изменениям в структуре самих игроков этого рынка. Подтверждение тому - альянс Сбербанка и «Тройки Диалог» накануне масштабного проекта по приватизации госкомпаний. О том, чем обеспечен рост бизнеса государственного инвестбанка, какова его зависимость от политических решений, а также о том, через сколько лет с рынка исчезнут частные банки, в интервью «Ъ» рассказал президент «ВТБ Капитала» Юрий СОЛОВЬЕВ.

- Недавно группа ВТБ опубликовала результаты отчетности по МСФО: согласно им, ваша доналоговая прибыль составила 25,5 млрд руб., увеличившись по сравнению с прошлым годом на 55,5%. Кроме того, по итогам года вы заняли лидирующие позиции на рынке внутренних облигационных займов и букраннеров на рынках акционерного капитала. Другие российские инвестбанки пока не могут похвастаться выдающими результатами, так «Ренессанс Капитал» закончил прошлый год с убытком, а «Тройка Диалог» показала прибыль существенно ниже докризисного уровня. Не является ли основным драйвером бурного роста «ВТБ Капитала» ваша государственность?

- Мне часто задают этот вопрос, делая акцент именно на нашей государственности. В 2008 году, когда мы только создавали «ВТБ Капитал», в инвестбанковской среде царило недоумение: как государственный банк может заниматься инвестиционным бизнесом? Некоторые банкиры говорили: ДНК не тот, бюрократия все убьет, никогда этого не

будет. В России, в отличие от США, где для госструктур естественно участие в капитале инвестиционных банков, пока нет понимания, что отнюдь не государственность является залогом успеха.

Инвестиционный бизнес - это не только сделки M&A и размещение облигаций и акций. В первую очередь это способность работать с контрагентами. И здесь не имеет значения «государственность». Для человека, который управляет капиталом в Аризоне или Техасе, такого понятия просто не существует. Иностранным инвесторам нужны глобальные банки, которые обслуживают их во всем мире. Чтобы завоевать этих клиентов, локальные игроки должны предложить им услуги более высокого качества, чем глобальные банки. Российские же компании, выбирая инвестбанк, заинтересованы в максимально эффективном результате, поэтому заставить их работать с госбанком, если он этого результата обеспечить не может, невозможно.

- Вы хотите сказать, что присутствие государства в составе акционеров группы ВТБ вообще не сыграло роли в развитии «ВТБ Капитала»?

- Безусловно, сыграло. Государство, как основной акционер ВТБ, приняло решение о создании инвестбанка в рамках группы ВТБ и профинансировало его создание. Важна поддержка группы при запуске бизнеса, предоставление платформы, где мы можем оказывать все инвестиционные услуги, координируя их с коммерческим и ритейловым банком. Но на нашу операционную деятельность и конкретные сделки государство влияния не оказывает.

- Если это не влияние «государственности», то какими факторами обеспечен такой рост?

- Инвестиционный банк - это в первую очередь технологии и команда. Это не наше ноу-хау: глобальные банки вкладывают в развитие технологий миллионы долларов. Например, у нас внедрены технологии, позволяющие отследить, когда, сколько раз и какие клиенты обращались к нашим аналитикам за рекомендациями и сколько в итоге транзакций они совершили через наш банк. Это дает возможность оценить соотношение затраченных на каждого инвестора интеллектуальных ресурсов и полученной прибыли. Эти данные влияют на ценообразование услуг и объемы ресурсов, которые мы готовы тратить на того или иного клиента.

Мы вышли на рынок накануне кризиса, и костяк команды, которая сегодня является одной из лучших на рынке, с самого начала задал очень высокую планку. Несомненно, инвестбанкир теряет свою ценность, как только перестает работать с клиентами и проводить сделки. В кризис российские сотрудники глобальных игроков были лишены этой возможности, так как западные инвестбанки преимущественно заморозили свою активность в России. Я уверен, что люди, которые пришли в «ВТБ Капитал», не жалеют об этом, даже несмотря на то, что нагрузка у нас очень высока: для большинства менеджеров стандартный рабочий день составляет 10-12 часов, для меня лично - 14. По сравнению с глобальными игроками у нас сравнительно небольшой коллектив - более тысячи сотрудников, но каждый из них видит реальные результаты своей работы. В глобальных банках подобное невозможно. У небольшого коллектива есть и еще один плюс: сразу видно, когда кто-то начинает фальшивить.

- И много фальши? Какие решения вы принимаете, когда нет созвучности?

- Я бы не сказал, что фальши было много. Действительно, тем сотрудникам, которые не отвечают профессиональному уровню, пришлось покинуть компанию. Больше всего замен у нас произошло в сегменте управления активами: мы практически полностью поменяли команду. Хотя, приходя на новое место работы, я всегда стараюсь сохранить людей, даю шанс, выделяю направление и ресурсы, помогаю. Но люди не всегда справляются.

- Увольнения коснулись только старой команды? Покинул ли банк кто-то из людей, пришедших вместе с вами?

- Таких практически не было: за время нашего существования банк покинуло не более 2% сотрудников. Это, на мой взгляд, хороший показатель. Нам уже три года, что для сотрудников глобальных банков является длительным сроком работы на одном месте. Например, в инвестдомах Лондона срок работы специалистов на одном месте составляет два-три года.

- Как известно, команда «ВТБ Капитала» была сформирована, по сути, за счет кадрового ресурса российского Deutsche bank. По словам нынешнего главы Deutsche bank Игоря Ложевского, в результате банк был практически обескровлен. Не считаете ли вы, что это был не слишком корпоративный поступок с вашей стороны? У вас не было джентльменских соглашений с руководством Deutsche

bank о том, что, уходя, вы не будете забирать команду?

- Я с большим уважением отношусь к Игорю Ложевскому и считаю, что с нашим уходом у него появились новые возможности для развития бизнеса. В свое время Deutsche bank, поставив новые задачи перед бизнесом, привлек одну из сильнейших команд на рынке и занял лидирующие позиции. Именно поэтому глава Deutsche Bank Йозеф Аккерман абсолютно нормально отнесся к моему уходу вместе с командой. Однажды, уже после моего ухода, он сказал мне: «Конечно, отпускать вас было ошибкой». Но ведь здесь вопрос не в том, отпускаешь ли ты людей или нет, а в том, можешь ли ты создать им правильные условия для профессионального роста.

- Не опасаетесь ли вы, что однажды кто-то из конкурентов переманит и вашу команду?

- Если это произойдет, значит, у людей будут на то причины. Но пока я этого не опасаясь: нам есть куда расти. Нашей целью является создание глобального игрока с международным присутствием на всех приоритетных для группы ВТБ рынках.

- А лично вы какие регионы считаете наиболее перспективными с точки зрения развития именно инвестиционного банкинга?

- С этой точки зрения самым приоритетным для нас сейчас является Азиатский регион. Мы открываем полноценный офис в Гонконге. Кроме того, мы продолжаем увеличивать свое присутствие в Сингапуре, развиваемся во Вьетнаме. Недавно нами было получено предложение о партнерстве по сделкам в Японии, но в силу известных событий мы пока решили повременить с выходом на этот рынок. Мы также продолжаем работать на Ближнем Востоке: два года назад заработал офис в Дубае, и мы очень высоко оцениваем потенциал этого региона. Европейский регион мы уже покрываем достаточно плотно, но продолжаем развиваться: только что пригласили на работу главу нашего подразделения в Париже, есть интересные задумки на Кипре, открываем офис в Австрии. Что касается стран СНГ, то на Украине группа ВТБ уже заняла лидирующие позиции, в планах посмотреть более пристально на рынок Белоруссии. Но в сутках всего 24 часа, и нам необходимо расставлять приоритеты.

- Зарубежные подразделения уже вышли на самоокупаемость или пока это все-таки представительства группы, которые требуют вложений, но не приносят прибыли?

- Наши офисы являются эффективными бизнес-единицами «ВТБ Капитала», и мы видим большой потенциал развития в регионах.

- Немаловажным фактором для сохранения команды помимо перспектив роста являются бонусы. Были ли выплачены бонусы специалистам «ВТБ Капитала» по итогам прошлого года? Каким был размер бонусных выплат? Были ли они привязаны к прибыли «ВТБ Капитала»?

- Да, у нас были бонусы по итогам года. Мы участвуем в глобальной индустрии и стараемся придерживаться ее законов. Бонусы - одно из конкурентных преимуществ глобальных банков. Очевидно, что если платить ниже рынка, то лояльность сотрудника может оказаться под вопросом. Раскрывать размер бонусных выплат я не могу, это коммерческая тайна. Вознаграждение зависит от результатов работы каждого сотрудника и, конечно же, от результатов деятельности всей компании. Бонусы привязаны не только к текущей прибыли, но и к будущей, поскольку большая их часть - это отложенные выплаты, которые могут как уменьшаться, так и увеличиваться в зависимости от результатов работы сотрудников. Это помогает сохранить лояльность сотрудников и объединить их интересы с долгосрочными интересами акционеров.

- Несмотря на то что, как вы сказали, вы строите глобальный инвестбанк, на российском рынке у вас в ближайшее время появится серьезный конкурент - альянс Сбербанк и «Тройки Диалог». Как вы оцениваете эту сделку?

- К Сбербанку я отношусь с большим уважением. Это крупнейший банк с огромным количеством дешевых ресурсов. С появлением «ВТБ Капитала» рынок уже существенно изменился, а приход Сбербанк изменит его еще больше. Исходя из того, что на запуск инвестбанка в 2008 году мы потратили около \$200 млн, а Сбербанк выразил готовность потратить более \$1 млрд, можно предположить, что они планируют получить в пять раз больше отдачи, чем мы, и во столько же раз большим будет их влияние на рынок. Стоит отметить, что частные банки, видимо, просто исчезнут с карты инвестиционного бизнеса или станут совсем маленькими нишевыми игроками. Через 20 лет, на мой взгляд, российских инвестбанков в мире не будет, потому что это глобальный бизнес.

- Если говорить о конкуренции со Сбербанком, то вы намерены как-то делить между собой клиентов? Будете договариваться?

- Договариваться - это несколько противозаконно. И само по себе невозможно: очень сложно взять и разделить клиентов. Будем конкурировать на рыночных началах.

- А кем было принято решение об участии «ВТБ Капитала» в первой сделке по приватизации госактивов - продаже 10% пакета акций ВТБ. Эта инициатива исходила от материнской компании?

- Организаторы размещения были определены решением правительства, отбор проводился Минэкономразвития и Росимуществом, которые, в свою очередь, учитывали опыт и позиции инвестиционных банков на рынках акционерного капитала.

- Кто-то помимо вас и Deutsche Bank принимал участие в этом отборе?

- Я не могу это комментировать, поскольку мы связаны договором о конфиденциальности.

- Вопрос оплаты вашего участия в приватизации ВТБ также подпадает под действие этого договора?

- Да. Ни наши заработки в рамках данной сделки, ни доходы других банков-агентов я комментировать не могу. Наше вознаграждение соответствует рыночным показателям.

- Следующим претендентом на приватизацию является Сбербанк. Намерены ли вы побороться за участие в этой сделке?

- Мы планируем претендовать на звание агента по данной сделке и обязательно будем подавать заявку. «ВТБ Капиталу» очень интересно участие в приватизации госкомпаний. Мы отлично знаем российские компании, так как очень плотно работаем со всеми кандидатами на приватизацию по многим направлениям нашего бизнеса: скажем, некоторые компании являются клиентами корпоративно-инвестиционного департамента «ВТБ Капитала». Мы столь же хорошо знаем подавляющее число инвесторов, которым потенциально могли бы быть интересны приватизируемые активы.

- Опыт по приватизации есть и у других двух банков, поучаствовавших в сделке по продаже 10% пакета акций ВТБ,- Merrill Lynch и Deutsche Bank. Или вы не считаете их конкурентами?

- Принимать решение о том, кто будет организаторами размещения Сбербанка, не нам. Но в сделке по приватизации ВТБ наша роль была несколько больше, чем у других инвестбанков. Во-первых, мы захеджировали все валютные риски, которые возникали из-за того, что продавались правительственные рублевые акции, а большая часть покупателей приобретала глобальные депозитарные расписки (ГДР), деноминированные в долларах. Кроме того, сделка была построена таким образом, что мы с Deutsche Bank обязались выкупить размещаемый пакет у правительства по определенной цене, и по ней же - перепродать его на рынок. Мы профинансировали Deutsche Bank, то есть фактически обеспечили плечо за всех участников сделки. К тому же мы принесли самое большое количество заявок в книжку среди всех троих организаторов.

- Почему вы финансировали всю сделку? Другие инвестбанки, участвовавшие в приватизации, не были готовы положить свой капитал?

- Будучи частью группы, мы чуть больше понимаем ее бизнес изнутри и поэтому готовы были агрессивнее продавать проект. К тому же в данном случае на кону была наша репутация.

- Несмотря на то что в итоге размещение прошло без дисконта - \$6,25 за ГДР, по рынку ходили слухи, что незадолго до закрытия книги цена была гораздо ниже - около \$6. Кроме того, источники уверяли, что размещение страховали госструктуры, в том числе ВЭБ. Так ли это?

- Был большой объем заявок по более низкой цене. Удивительным образом книжка стояла на двух уровнях: между \$5,75 и \$5,95 за ГДР, в то время как рыночная стоимость акций на тот момент составляла \$6,24. Акционерами ВТБ было принято решение поставить планку отсечения на уровне \$6,25, и мы объявили, что не будем удовлетворять заявки по более низкой цене. В дальнейшем стало понятно, что это решение было правильным. Что касается госструктур, то интерес с их стороны был очевиден: нам звонили многие госбанки. Но мы сразу сказали, что их заявки удовлетворять не будем, поскольку цель приватизации - снижение доли государства.

- Как инвесторы в ходе размещения реагировали на планы ВТБ по покупке Транскредитбанка (ТКБ) и Банка Москвы? Их интересовала потенциальная возможность стать акционерами и этих активов?

- На момент проведения размещения ВТБ транзакция с Транскредитбанком уже была оговорена с коммерческой точки зрения. И хотя нам оставалось пройти нелегкий путь утверждения этой сделки и ее юридического оформления, о покупке ТКБ мы говорили как о свершившемся факте. Что касается Банка Москвы, то на тот момент мы еще не являлись его акционерами. Более того, абсолютной уверенности, что сделка состоится, не было. Поэтому мы говорили инвесторам лишь о своих намерениях. По нашим ощущениям, они такие планы приветствовали. После создания в Москве Международного финансового центра сюда придут большие зарубежные банки, конкуренция существенно возрастет. Инвесторы, конечно, это понимают, и их волнует вопрос консолидации.

- Недавно «ВТБ Капитал» купил 11% акций Росбанка. Эта сделка была проведена в интересах группы? Как вы намерены распорядиться этими акциями?

- У нас была возможность приобрести достаточно крупный пакет в Росбанке, который сейчас является осью консолидации российских активов группы Societe Generale. После объединения это будет самый большой частный банк в стране, поэтому нам интересно быть его акционерами. Интерес чисто инвестиционный, но для нас это долгосрочное вложение.

- А наращивать долю вы не планируете, выкупив, например, оставшиеся акции Росбанка у «Интерроса»?

- В настоящий момент это не планируется. После завершения процесса консолидации в объединенном банке у нас будет около 10%, и мы будем самым крупным акционером после Societe Generale. Думаю, через несколько лет мы продадим этот пакет с существенной прибылью. Сейчас неизбежность процесса консолидации банковского сектора стала очевидной: частным банкам становится все сложнее конкурировать как с государственными игроками, так и с крупными иностранными банками, поэтому выживут только те из них, кто сможет объединиться или присоединиться к кому-то из глобальных банков. В случае с Росбанком имеет место и то и другое.

- Помимо Росбанка, ТКБ и Банка Москвы у группы ВТБ есть инвестиции и в другой банковский актив - «Открытие», в котором ВТБ принадлежит 19,9%. Не планируете ли вы выходить из капитала «Открытия» в ближайшее время?

- Мы довольны этой инвестицией, сейчас «Открытие» укрепляет команду и резко увеличивает свое присутствие на рынке, в том числе и за счет приобретения других игроков. В конечном счете, мы думаем, что «Открытие» станет публичным, выйдя со временем на IPO, или будет продано стратегическому инвестору, тогда и мы реализуем свою долю.

- Ваше участие в сделках группы на рынке M&A вполне понятно, но в последнее время возросла роль «ВТБ Капитала» и лично ваша в основной деятельности коммерческого банка ВТБ - вы являетесь одним из соруководителей клиентского департамента ВТБ, кроме того, ваша кандидатура выдвинута на роль первого зампреда банка ВТБ. С чем это связано?

- Я признателен наблюдательному совету ВТБ и лично президенту банка за оказанные честь и доверие. Однако мое утверждение еще должно быть одобрено ЦБ. Роль инвестбанка в работе группы намного шире, чем просто разработка и продажа инвестиционных продуктов. Я лично несу ответственность примерно за 90 крупнейших групп клиентов, таких как «Русал», АЗЛК, «Металлоинвест» и др., и продаю им как стандартные банковские, так и инвестиционные продукты группы.

- Не приводит ли такой подход к доминированию инвестиционных продуктов над стандартными кредитами, в результате чего мы видим сокращение кредитного портфеля коммерческого банка ВТБ по РСБУ?

- Нет, просто российская отчетность в случае с группой ВТБ не показательна, по МСФО наш корпоративный кредитный портфель растет. В российской отчетности банка ВТБ не учитываются не только продажи «ВТБ Капитала», но и наших иностранных банков, через которые проводятся многие сделки. В зависимости от регуляторных ограничений и пожеланий конкретного клиента мы можем выдать ему кредит как из «ВТБ-Москва», так и из любого другого нашего подразделения, и если эти кредиты не отражаются на балансе ВТБ по российским стандартам отчетности, это не значит, что группа выдает меньше.

- Как изменится ваша роль в группе ВТБ после назначения вас на должность первого зампреда правления банка ВТБ? Намерены ли вы по-прежнему заниматься непосредственным руководством инвестиционным банком? Или вы передадите полномочия гендиректору «ВТБ Капитала» Алексею Яковицкому?

- Моими задачами будут курирование инвестиционного и коммерческо-транзакционного бизнесов, клиентского блока и филиалов группы ВТБ. Главными приоритетами станут дальнейшая интеграция корпоративно-инвестиционного направления и развитие транзакционного бизнеса, дальнейшее увеличение прибыльности группы ВТБ, координация деятельности головного офиса с Банком Москвы и Транскредитбанком. Хочу подчеркнуть, что я продолжу руководить «ВТБ Капиталом» и работать с командой в качестве председателя совета директоров компании. Пост руководителя инвестиционного блока банка ВТБ займет Виталий Бузовера, который продолжит возглавлять департамент операций на рынке инструментов с фиксированной доходностью «ВТБ Капитала». Алексей Яковицкий станет отвечать за стратегическое и операционное развитие «ВТБ Капитала». Это является последовательным шагом в реализации стратегии и обеспечит положительную динамику и дальнейшее развитие инвестиционного бизнеса группы.

Соловьев Юрий Алексеевич

Родился 13 апреля 1970 года в Улан-Баторе. В 1994 году окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова, затем Лондонскую школу бизнеса, где получил степень executive MBA. С 1996 по 2002 год возглавлял департамент торговых операций на местных рынках капитала банка Lehman Brothers в Лондоне. В 2002 году перешел в группу Deutsche Bank, где занимал должность первого заместителя председателя правления Deutsche Bank в России и курировал инвестиционный бизнес группы в России и странах СНГ. С апреля 2008 года является президентом «ВТБ Капитала», главой инвестиционного бизнеса группы ВТБ. В 2008 году господин

Соловьев вошел в топ-10 инвестбанкиров ежегодного рейтинга ста наиболее влиятельных персон на европейских рынках капитала британского издания Financial News. Входит в кадровый резерв президента РФ. Женат.

«ВТБ Капитал»

«ВТБ Капитал» - инвесткомпания, объединяющая инвестиционный бизнес группы ВТБ. Создана в апреле 2008 года. По итогам 2010 года компания «ВТБ Капитал» заняла первое место среди организаторов размещений еврооблигаций в России (по данным Dealogic и Cbonds, объем размещений - \$5,074 млрд), первое место в рэнкинге инвестбанков Bloomberg и Cbonds по объему сделок на российском рынке долгового капитала (175,4 млрд руб.). «ВТБ Капитал» также занимается торговыми операциями; по данным ФБ ММВБ, суммарный объем торгов на рынке акций и облигаций в апреле 2011 года составил 574,9 млрд руб. «ВТБ Капитал» развивает бизнес прямых инвестиций, совершает операции на глобальных товарно-сырьевых рынках, управляет активами, консультирует компании по сделкам размещений капитала и слияний и поглощений.

Интервью взяли Елизавета ГОЛИКОВА и Ксения ДЕМЕНТЬЕВА