



Интервью с президентом, председателем совета директоров ГК «РЕГИОН»  
СЕРГЕЕМ СУДАРИКОВЫМ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР «РЕГИОНА» — КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ИНВЕСТОР

**РЦБ** Многие экономисты и аналитики предрекают финансовым рынкам большие трудности в 2012 г. Готовы ли вы к негативному сценарию развития событий в экономике страны и мира?

**С. С.** С точки зрения мировой экономики, неотъемлемой и значимой частью которой является Россия, нас ожидает непростой год. Большая неопределенность будущего связана с различными факторами — это и традиционная нестабильность высокосного года, и долговой кризис в Европе, и бурные события на севере Африки и Ближнем Востоке, и замедление темпов роста азиатской экономики. Не стоит забывать и о том, что в наступившем году состоятся выборы президента не только России, но и США.

Непонятно, как в этой ситуации на возможные вызовы отреагируют рынки. Однозначно говорить о ярко выраженной позитивной или, наоборот, негативной динамике в перспективе сложно. К тому же мы не исключаем валютные колебания, а также временные дефициты ликвидности.

Отвечая на вторую часть вашего вопроса, могу сказать, что ГК «РЕГИОН» сегодня готова к любым колебаниям конъюнктуры рынка.

Тяжело пережив кризис 2008 г., мы не только извлекли уроки из ошибок

прежних лет, но и всесторонне проанализировали свои антикризисные действия. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что наша группа компаний достаточно хорошо подготовлена к подобным испытаниям. Мы знаем, что может служить основой успешного преодоления кризисных периодов. Также мы уверены, что взаимоотношения, выстроенные с клиентами за период с 2008 по 2011 г., помогут нам пережить возможные экономические потрясения. В данный момент существенную часть доходов приносят комиссии именно от клиентских операций. За эти три года мы приложили много усилий для формирования клиентской базы, существенно преобразовав ее и сделав качественно другой. Мы делаем упор именно на крупных клиентов, для которых такого рода экономические катаклизмы не являются критичными. Хотя любой экономический кризис — это тяжелое испытание для всех.

**РЦБ** Как бы Вы обобщили опыт 2008 г. и что лежит в основе вашей модели антикризисного поведения?

**С. С.** В первую очередь необходимо срочно урезать все бюджетные расходы, мобилизовать людей на решение неотложных задач, а также последовательно и четко проводить работу, направленную на удержание клиентов. Последняя задача, пожа-

луй, самая сложная, ибо она предполагает выработку нетиповых решений, постоянный анализ своих действий.

Опыт также показывает, что эффективной мерой в период кризиса является формирование мини-команд для решения конкретных задач. Когда бизнес активно растет и расширяется, необходимо постоянно искать симбиоз, а в случае ухудшения ситуации, например в кризис, надо, наоборот, в большей степени конкретизировать задачи, что позволяет сокращать издержки. То есть с помощью определенных управленческих решений можно минимизировать последствия кризиса.

Хотел бы еще отметить, что подобную ситуацию, которая сложилась в России в середине сентября 2008 г., трудно прогнозировать с точки зрения риск-менеджмента. Строить же систему риск-менеджмента исключительно для такого рода ситуаций невозможно, но извлекать из нее уроки не только можно, но и нужно. Конечно, мы брали на себя определенные риски, и в кризис они оказались чрезмерными.

Тем не менее надлежащие выводы были сделаны, изменения в систему оценки и управления рисками внесены. Ее постоянная модернизация и совершенствование всегда были нашим при-

оритетом, а сегодня это можно назвать «сверхприоритетом».

И, наверное, самое главное. Любые, даже самые сложные вопросы решают люди. Нам удалось не только практически полностью сохранить команду «РЕГИОНа», но и вернуть в группу многих ранее покинувших ее сотрудников, а также пригласить новых профессионалов. Мы стали существенно сильнее в кадровом аспекте. Для меня, как руководителя группы, это является главным элементом антикризисной подготовки.

### **РЦБ Как сегодня политическая ситуация в нашей стране сказывается на бизнесе?**

**С. С.** Мы не занимаемся политикой, однако на любой бизнес — не только крупный, но и на средний, и даже малый — политическая ситуация, конечно, оказывает какое-то влияние. В данный момент мы видим, что ситуация является достаточно стабильной, она прогнозируема. Я не открою страшной тайны, если скажу, что люди, работающие в инвестиционной сфере, всегда с настороженностью относятся к любым изменениям и рискам, связанным с ними. Причем вне зависимости от характера этих изменений. То, что сейчас происходит в России, не мешает стабильности, а значит, и развитию нашего бизнеса.

### **РЦБ Что Вы ожидаете от рынка коллективных инвестиций в 2012 г.?**

**С. С.** Если под коллективными инвестициями понимать индустрию ПИФов, то могу сказать, что мы отказались от развития розницы. У нас есть несколько открытых ПИФов, достаточно давно зарегистрированных и деятельность которых направлена на розничных клиентов. Одно время мы пытались активно развивать их, но поняли, что это не наш профиль. ГК «РЕГИОН» не сотрудничает с каким-либо крупным банком и не имеет собственной розничной сети, впрочем, как и стремление ее строить. Сейчас эти ПИФы — своеобразная витрина нашего бизнеса, они выступают скорее индикатором, показывающим качество нашего управления, и долгосрочные итоги работы наших фондов служат подтверждением тому. Так, по данным Национальной лиги управляющих, по состоянию на 30 декабря 2011 г. фонды, управляемые компаниями Группы и вошедшие в ранжирование открытых ПИФов за пять лет, занимают 1-, 5- и 16-е места. Это очень высокий результат.

Также под нашим управлением находится целый ряд ЗПИФов, но это скорее не рынок коллективных инвестиций, а механизм структурирования продуктов для крупных клиентов. В этом сегменте мы продуктивно работаем, и я считаю,

что именно он будет расти достаточно существенно.

Что касается розничных открытых ПИФов, то на рынок активно выходит Сбербанк. Думаю, совместно с «Тройкой Диалог» он значительно расширит свое присутствие в этой сфере. Вообще в этом направлении сложно конкурировать с нашими крупными розничными банками. В этом бизнесе большие риски, которые мы для себя оценили уже давно. В конечном счете этот сегмент полностью достанется крупным банковским игрокам, прежде все с государственным участием. К тому же, как представляется, у населения нет сейчас особого желания покупать акции. Поэтому наш стратегический выбор — другой тип инвестора — квалифицированный.

### **РЦБ Вы говорите о том, что в своей деятельности выделяете в качестве приоритета обслуживание квалифицированного инвестора. Каковы его отличительные черты и в чем, на Ваш взгляд, заключаются его главные потребности?**

**С. С.** Квалифицированный инвестор — это в первую очередь долгосрочный инвестор. Работа с ним существенно отличается от обслуживания физических лиц, от розницы, и даже от сектора услуг VIP-клиентам. Различие заключается прежде всего в более консервативном подходе к инвестициям. Такие клиенты обладают более долгосрочными ресурсами, поэтому в большей мере нацелены именно на инвестиции, а не на спекуляции. И соответственно, это проявляется, например, в желании инвестировать в проекты на долгом рынке. А именно долговой рынок является нашей исторической специализацией.

Большинству квалифицированных инвесторов нужен индивидуальный подход. Например, некоторые из них хотят иметь возможность встречаться с человеком, непосредственно принимающим решения. Безусловно, им нужно быстро устранять возникающие вопросы. Есть и кажущиеся на первый взгляд не очень значимыми, но на самом деле очень важные тонкости. В частности, многие квалифицированные инвесторы хотят получать отчеты не в стандартной форме, а в той, ко-

торая им нравится и соответствует их внутренним стандартам и установкам. И, поверьте, в большинстве случаев это не прихоть, а реальная необходимость. Или, например, они хотят иметь возможность проводить нестандартные операции.

Если клиент крупного государственного банка захочет получать отчетность по индивидуальному настройкам, для него вряд ли будут перестраивать бизнес-процессы.

А мы можем это себе позволить, причем быстро и качественно. Вообще индивидуальный подход удобен и приятен людям, они ценят уважительное к себе отношение. И в этом мы видим свои потенциальные конкурентные преимущества.

### **РЦБ Пенсионные и страховые деньги во всем мире — основа долгосрочных инвестиций. Когда в России будет так же?**

**С. С.** Этот рынок понятен, мы тщательно и подробно анализируем его. Если говорить о количественных параметрах, то сейчас в целом российский рынок доверительного управления оценивается примерно в 2,6 трлн руб. При этом прирост пенсионных денег в этом сегменте составляет примерно 200 млрд руб. в год.

Это именно те «длинные» деньги, которые могут не только стать основой долгосрочных проектов, но и существенным образом способствовать формированию и развитию по-настоящему цивилизованного фондового рынка.

В принципе страховые компании тоже достаточно активно запускают программы, связанные с долгосрочными накоплениями. Очень важен и показателен, на мой взгляд, достаточно динамичный рост ЗПИФов, созданных под конкретные инвестиционные проекты.

И все же, как нам кажется, локомотивом роста станут программы НПФов — они будут развиваться более быстрыми темпами. И основное направление изменения ситуации — по восходящему тренду. Если говорить о сроках, то думаю, что на реальное накопление пенсионных средств уйдет 5 лет. Этому в значительной мере способствуют изменения законодательства по «удлинению» пенсионных денежных средств.

## БИОГРАФИЯ

Судариков Сергей Николаевич — президент, председатель совета директоров ГК «РЕГИОН».

Родился 12 мая 1971 г. в Москве. В 1993 г. окончил механико-математический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова по специальности «прикладная математика». В 2000 г. — Всероссийский заочный финансово-экономический институт, специальность «финансы и кредит». С 1994 по 1996 г. являлся специалистом отдела фондовых операций для населения Элкомбанка. С 1996 г. работает в Группе компаний «РЕГИОН», где прошел путь от специалиста до генерального директора, председателя совета директоров и президента.

**РЦБ** Какие инвестиционные стратегии, на Ваш взгляд, будут наиболее успешными в 2012 г. и что Вы можете в связи с этим посоветовать квалифицированным инвесторам?

**С. С.** Давать советы, особенно, публично, думаю, будет не очень корректно. Но определенными мыслями на этот счет поделиться все же хотел бы.

Объем активов под управлением управляющих компаний нашей Группы перевалил за 100 млрд руб. И мы уже столкнулись с проблемой усложнения условий для эффективного размещения денег на фондовом рынке и рынке облигаций. Если мы что-то продаем или покупаем, то можем невольно влиять на рынок — как опускать, так и поднимать его.

Поэтому мы начали рассматривать различные проекты, в том числе те, которые можно секьюритизировать с помощью ценных бумаг. Нам интересны инвестиции в недвижимость, и прежде всего в развитие рентного бизнеса. Ставки аренды подросли после кризиса, но цены продаж пока позволяют инвестору получать поток 9–10% в валюте, а с учетом расчетного форварда (*NDF*) — 14–15% в рублях.

Но говорить надо не только о доходности, но и о надежности. Участвуя в строго выверенных и детально проработанных проектах в сфере недвижимости, мы понимаем, что даже в случае кризиса качественные офисные площади всегда будут

востребованы, а наши инвестиции — генерировать денежный поток.

Это позволяет вкладывать достаточно существенные суммы: сегодня ориентировочная стоимость крупного бизнес-центра — 200–300 млн долл.

Еще одним трендом является развитие фондов прямых инвестиций. По большому счету лучше инвестировать в реальное производство, которое ты можешь контролировать, чем давать деньги на сторону под необеспеченный актив.

Для традиционного рынка акций мы — миноритарии, но, когда управляешь крупными суммами, надо более детально разбираться в специфике бизнеса и контролировать те организации, которым предоставляешь ресурсы, потому что речь может идти о достаточно существенных суммах.

Понимание этого приводит к осознанию очень значимого тренда: рынок институциональных инвесторов меняется. Он постепенно становится рынком крупных игроков, рынком фондов прямых инвестиций. Мы видим новый тренд и стремимся его развивать.

**РЦБ И последний вопрос: за счет чего в 2011 г. произошел резкий рост активов, которыми управляют компании Группы «РЕГИОН»?**

**С. С.** Собственно, на этот вопрос я уже частично ответил, рассказав о том, как Группа сумела преодолеть кризис 2008 г.

В словосочетании «доверительное управление» одинаково важны оба слова: и умение управлять, и очень высокий уровень доверия. Причем, деньги доверяют не компаниям, а людям. Мы с честью вышли из кризиса 2008 г., сумев не только не потерять ключевых клиентов, но и наладить взаимодействие с новыми крупными клиентами, предоставив им нормальную систему управления рисками, возможности индивидуального подхода. В короткие сроки мы построили серьезную и всестороннюю систему информационной безопасности для наших клиентов.

У нас работает опытный, квалифицированный, известный на рынке персонал, который не меняется много лет и который мы сумели сохранить в кризис. К этим стратегическим вещам нужно добавлять каждодневные усилия всей команды «РЕГИОНа».

Этот рост стал следствием выбора стратегических приоритетов, сделанный нами много лет назад (в феврале 2011 г. УК «РЕГИОН Эссет Менеджмент» исполнилось 10 лет) и целенаправленно реализованный. Год 2008-й приостановил наше движение, но результат показывает, что мы делаем правильные ставки.

Не могу не добавить, что в целом рынок доверительного управления в нашей стране рос достаточно активно.

Ну, а если обобщить — нам стали доверять больше, отсюда и рост активов. ■

