



Сергей Носов

генеральный директор компании «Цифра брокер»

# Общее в разном

## Фондовый рынок занял в умах инвесторов место наравне с банковскими депозитами, инвестициями в недвижимость и драгоценные металлы

Генеральный директор компании «Цифра брокер» Сергей Носов объясняет Ирине Слюсаревой устройство бизнеса, ориентированного на цифровые технологии, расписывает задачи текущего момента, выделяет основные направления развития, а также рассказывает, как проводить эффективное размещение некрупных эмитентов.

Фотографии Павел Перов

— Сергей, вы возглавили компанию весной этого года. Какие задачи стоят перед вами сегодня?

— Как и перед любым руководителем, передо мной стоит задача увеличения доходов и оптимизации расходов. Это задача постоянная и на длительную перспективу. Можно считать ее стратегической.

С ней все просто и одновременно сложно. С одной стороны, каких-то жестких KPI — допустим, наращивание клиентской базы или рост объема клиентских активов на определенный процент — передо мной не поставлено. С другой стороны, достижение этих целей в моей работе, в определенном смысле, само собой разумеется.

Кроме того, сейчас перед нами стоит еще несколько целей: завершение трансформации бизнеса

под российский рынок, внедрение современных IT-решений, автоматизация операционных процессов и сохранение команды. Это тоже приоритетные задачи. По итогам трех кварталов текущего года наша компания показала прибыль в размере более 1 млрд рублей, будем стараться улучшать показатели дальше.

— В каком направлении идет автоматизация?

— Говоря об автоматизации, я говорю в первую очередь об автоматизации внутренних операционных процессов. Для брокера это скорость обслуживания. Для торгового приложения — опциональность, которая дает нашим клиентам возможность торговать эффективно. Это формирование портфелей, выставление заявок,



своевременное получение уведомлений. В общем, операционный процесс во всех его составляющих.

Автоматизация в брокерском бизнесе, скорее всего, не сможет полностью вытеснить человеческий труд. Всех клиентов брокеров можно разделить на две категории. Первая категория — абсолютно автономный клиент, которому не нужен персональный менеджер, поскольку он сам прекрасно знает, что делать. Для такого клиента важно, чтобы трейдер моментально брал трубку, чтобы вход в приложение был быстрым и безопасным. Кстати, у нас есть клиенты-алготрейдеры; суще-

Мы много инвестируем в развитие нашего банка, в новые сервисы и мобильное приложение. У нас продолжается наем IT-специалистов: стремимся быть максимально технологичными. Также мы намерены усилить аналитическое покрытие российского фондового рынка, для чего формируем команду аналитиков.

ствует и специальный отдел, который их обслуживает. Для них (помимо скорости и надежности входа) важно также оперативное формирование брокерской отчетности, информация о лимитах — в общем, то, что можно обозначить как бэк-офис.

Для клиентов второго типа (среди них много людей, которые стали работать на фондовом рынке недавно) важно пообщаться с профессионалом. Поэтому я думаю, что численность персональных менеджеров не будет сокращаться, и никакие темпы автоматизации на это не повлияют.

В то же время методы автоматизации будут совершенствоваться, и совершенству здесь нет предела.

— Какие изменения произошли в компании с момента вашего прихода?

— Сейчас мы активно проводим оптимизацию персонала и филиальной сети.

Как мы все тут хорошо знаем, россиянам сегодня практически недоступны иностранные ценные бумаги. В связи с этим мы переквалифицируем часть наших работников на операции с российскими бумагами. Это для нас вполне традиционный рынок, однако прежде он никогда не был приоритетным. Эти перемены устроили не всех сотрудников, с некоторыми пришлось расстаться. Речь идет о небольшом количестве человек, о нескольких десятках.

— Разве это так уж мало?

— Для сравнения: численность только брокерской компании на сегодняшний день составляет порядка 1,2 тысяч сотрудников. При этом команда растет! Мы много инвестируем в развитие нашего банка, в новые сервисы и мобильное приложение. У нас продолжается наем IT-специалистов: стремимся быть максимально технологичными. Также мы намерены усилить аналитическое покрытие российского фондового рынка, для чего формируем команду аналитиков.

Сегодня наш брокер входит в топ-10, он очень успешен, имеет большую клиентскую базу, которая продолжает расти. Для высокого уровня обслуживания нужна «докрутка» внутренних процессов.

Базовый бизнес находится в хорошем состоянии. Я работаю в компании давно,

хорошо понимаю объем проделанной работы: он колоссален. Но доработка того, что внутри, не бывает лишней никогда.

Работа с внутренними процессами — вектор этого года.

— Прошел год с объявления о выходе компании «Цифра брокер» из состава международного холдинга. Как это повлияло на деятельность компании?

— На деятельность и работу компании в большей степени повлияло не отсоединение от холдинга, а в целом геополитическая ситуация вокруг России. Максим Повалишин, наш акционер, долгое время работал в компании и таким образом обеспечил преемственность бизнеса — как для клиентов, так и для сотрудников.

Другое дело, что в целом брокерский рынок России переживает большую трансформацию, которая началась еще несколько лет назад с введением ограничений на покупку розничными инвесторами финансовых инструментов. Не исключено, что через некоторое время условия получения статуса квалифицированного инвестора еще больше усложнятся. Все это приводит к снижению маржинальности брокерского бизнеса и заставляет игроков не только искать новые возможности для увеличения доходов, но и направлять дополнительные инвестиции в свой бизнес. Мы тратим внушительные суммы на технологические решения: в основном на оплату труда большого штата специалистов для реализации поставленных планов. Клиенты значительную часть этой работы не видят. Но ее результаты не только делают их взаимодействие с нами удобным, но также обеспечивают безопасность, устойчивость и безотказность всей нашей инфраструктуры.

Кроме того, мы проводим огромную работу по поиску и налаживанию партнерских отношений с игроками

из дружественных юрисдикций. Это касается не только корреспондентских отношений нашего банка, но и партнерства с брокерами за рубежом: например, в Армении, Азербайджане, Индии и, естественно, в Казахстане.

— Главной «фишкой» «Цифра брокер» (ранее «Фридом Финанс») был доступ к американскому рынку. Сейчас его нет. Как это повлияло на бизнес компании?

— Да, мы практически лишились одного из наших существенных преимуществ. С другой стороны, большинство инвесторов, которые торговали через нас на иностранных биржах,

**Для начала надо оценить потенциальный спрос на рынки Азии. Клиенты, которые всегда были заточены на западные рынки, пока, похоже, не готовы менять прежний вектор.**

также имели у нас счета и портфели с российскими бумагами. Число таких инвесторов не только не сократилось, но выросло: как по количеству, так и по объему активов.

Вообще российский рынок сейчас очень сильно мутирует. Сильно поменялись статьи доходов. Поменялась и диспозиция. Стать брокером номер пять или номер шесть несколько лет назад было достаточно простой задачей. Теперь мы конкурируем с крупными банками. Еще один тренд состоит в том, что брокеры ищут новых партнеров в новых юрисдикциях, новые рынки. Три года назад хватало американского/европейского рынка. Сейчас изучаем рынки Китая, Индии, Азербайджана, Армении. Надо реализовывать новые проекты.

Например, мы продумываем огромную группу продуктов сразу и в брокерской компании, и в банке. Тестируем их практически в режиме реального времени.

— Индия и Китай — перспективные рынки?

— Индия, Китай — очень сложные рынки. Русскому клиенту они пока не очень понятны. Неочевиден спрос на бумаги компаний этих стран, к тому же не хватает качественной экспертизы по ним. Размещения на этих рынках сложно прогнозируемы. Есть брокерские компании, которые предоставляют доступ на рынки Азии довольно давно, но это направление не является для них прибыльным.

Для начала надо оценить потенциальный спрос на эти рынки. Клиенты, которые всегда были заточены на западные

рынки, пока, похоже, не готовы менять прежний вектор.

Поэтому сейчас мы пока делаем упор на аналитику и консультационное обслуживание.

— Могут ли появиться аналитики по новым рынкам в обозримой перспективе?

— Если будет спрос, то да. Если аналитики поймут, что в какой-то юрисдикции есть возможности, которые привлекут массового инвестора, то процесс пойдет. Рынок покажет перспективные направления.

— Почему было принято решение о прекращении операций с иностранными бумагами?

— По факту ими и так уже нельзя было полноценно торговать. При отделении от холдинга мы предлагали нашим клиентам, имеющим иностранные ценные бумаги, переходить в другие брокерские компании. Однако часть наших клиентов не стали этого делать, они приняли решение оставить эти активы в «Цифра брокер». Наш комплаенс в ежедневном режиме оценивает

риски открытых клиентских позиций. В частности, санкционные риски на возможность проведения операций с иностранными бумагами. Нами было принято непростое, но правильное решение. Мы заранее уведомили клиентов, что с 1 июля текущего года возможен лишь перевод таких активов в другие брокерские компании. Мы первыми из российских брокеров, чьи клиенты ранее активно торговали иностранными бумагами, пошли на такое решение. Не исключено, что в ближайшее время подобным образом поступят и другие игроки рынка.

— На чем вы сейчас зарабатываете?

— По итогам трех кварталов мы заработали 5,1 млрд рублей. Из них на выручку от оказания услуг и комиссионные доходы пришлось 1,8 млрд, а торговые и инвестиционные доходы составили 3,3 млрд рублей, в частности, за счет получения процентных доходов и валютной переоценки. Будем стараться улучшать показатели и дальше.

— Московская биржа до сих пор не раскрывает информацию по объемам клиентских операций в разбивке по брокерам и банкам. Согласно последнему раскрытию (январь 2022 года), ваша компания занимала 9 место. По вашим ощущениям, вы поднялись или опустились в этом рейтинге? Почему?

— По моим ощущениям, мы, как минимум, позиции не сдали. Несмотря на непростую рыночную ситуацию, приток клиентов к нам в компанию продолжается. К тому же, я рассчитываю, что те ресурсы, которые мы инвестируем в развитие и оптимизацию нашего брокера и банка, начнут давать ощутимые результаты уже в следующем году. Конкурировать с крупнейшими российскими банками по числу клиентов — трудно. Но нам это и не нужно. Зачем иметь миллион клиентов, если подавляющая часть не имеет активов на счетах.





Средний счет наших клиентов достаточно большой. Если учитывать счета от 1 тысячи рублей, то объем среднего портфеля составляет 4,5 млн рублей. Но мы привлекаем клиентов и с меньшим чеком. Доработка систем внутреннего учета помогла нам снизить себестоимость обслуживания небольших счетов. В частности, на текущий момент порядка 80% счетов открывается автоматически (от окончания заполнения данных до открытия счета проходит примерно 10 минут).

Как мы наблюдаем уже несколько лет, крупные банки убедили многих своих клиентов в необходимости иметь, помимо депозита, еще и брокерский счет. При этом возможности серьезного

инвестирования дают клиентам именно профессиональные игроки: компании, для которых фондовый рынок является основным профильным бизнесом. В перечень преимуществ, которые они дают, входит не только качественное мобильное приложение (скоростное и гибко обновляемое для удобства клиента), но и качественная работа персональных менеджеров, аналитическое покрытие, разнообразные конкурентные тарифные планы.

Плюс мы рассчитываем, что наши партнерские отношения с игроками из дружественных юрисдикций также в скором времени дадут нам существенные преимущества.

— В связи с продолжающимся притоком частных инвесторов на российские биржи, изменились ли методы и подходы работы брокера? Сколько у вас сейчас клиентов-физических лиц?

— На сегодняшний день у нас уже больше двухсот тысяч клиентов. С нового года их число выросло на 13%. К концу года, думаю, прирост составит 20% или даже чуть больше.

Крупные клиенты работают с персональными менеджерами. Инвесторам с небольшими счетами мы предоставляем аналитическое покрытие и возможности мобильного приложения по построению портфе-

лей. Также мы постоянно проводим обучающие вебинары.

Работа с таким количеством клиентов требует также слаженной работы клиентской поддержки, на что мы обращаем пристальное внимание. Расширять штат мы не планируем, работа больше направлена на автоматизацию процесса. К тому же большая часть вопросов от клиентов приходит в письменном виде (через мобильное приложение или сайт). Это дает возможность по ключевым словам определять, к какой категории относится вопрос, и оперативно отвечать.

Клиент может связаться с нами через личный кабинет, почту и телефон. В среднем порядка 85% звонков мы принимаем в первые 5 секунд. Если вдруг случаются пропущенные звонки (будь то звонки в выходные дни, нерабочее время или при каком-то форс-мажоре), мы в обязательном порядке перезваниваем клиенту.

В течение месяца в среднем поступает порядка 30 тысяч обращений по различным каналам. Ни одно обращение в течение дня не остается необработанным. По нему либо предоставляется окончательный ответ, либо вопрос берется в работу, и сотрудники занимаются его решением совместно со смежными подразделениями.

— А сколько у вас клиентов-юридических лиц? Есть ли прирост и тут?

— Почти три года назад компания приняла решение выйти на рынок корпоративного обслуживания. Была нанята высокопрофессиональная команда. Это направление довольно быстро показало хорошие результаты. С января 2022 года мы нарастили клиентскую базу в три раза и увеличили активы клиентов-юридических лиц в 10 раз. С начала 2023 года число клиентов-юридических лиц выросло на 15%, их активы — на 16%. В банке направление обслуживания юридических лиц также стало приоритетным; там тоже имеет

место аналогичная положительная динамика роста клиентской базы.

Кроме того, наша компания является одним из лидеров по организации размещений высокодоходных облигаций для компаний малого и среднего бизнеса. У нас хороший скоринг по отбору эмитентов. Ведь когда ты являешься организатором размещения, то ставишь на кон свое имя и репутацию. С 2018 года, когда компания начала активно работать в качестве организатора и андеррайтера, нами было проведено более 50 размещений.

— Как устроена ваша работа по размещениям?

Более 80% компаний, которым мы оказывали услуги по организации размещения облигаций, продолжают сотрудничество на постоянной основе. Мы предлагаем не самые дешевые услуги, но делаем продукт под ключ. В последние годы все размещения, проводимые нашей компанией, проходят за один день.

— Тренд 2018 года состоял в том, что многие компании из сегмента малого и среднего бизнеса осознали: кредитное финансирование не является для них лучшим из путей. Особенно если оно завязано на один банк. Выходом для них стали облигации. Осознав это, компании приходили к нам, а мы им рассказывали, как устроена процедура выхода на биржу и почему она не так уж проста. При этом компании вместе с преодолением трудностей по размещению получают доверие инвесторов; а инвестор в перспективе может стать клиентом. Так что биржевое размещение облигаций открывает разные пути развития. Более того, часть из этих компаний в настоящее время не имеет в своем балансе ни одного банковского кредита: они финансируются исключительно посредством выпуска облигаций.

— Что это за компании?

— Компании из самых различных сегментов: агропромышленный комплекс, лизинг, промышленность, микрофинансовая деятельность, биотехнологии, дорожное строительство, управление недвижимостью и другие бизнесы. Много регионального бизнеса. Более 80% компаний, которым мы оказывали услуги по организации размещения облигаций, продолжают с нами сотрудничество на постоянной основе. Мы предлагаем не самые дешевые услуги, но делаем продукт под ключ. В последние годы все размещения, проводимые нашей компанией, проходят за один день.

— Удивительно быстро. Почему же считается, что физлицам нужно гораздо больше времени для участия в размещении?

— Да, это факт. Особенно в сегменте высокодоходных облигаций: там книга заявок может быть открыта и неделю, и 2–3 недели. Книга висит, инвестор от нее постепенно откусывает. Ну а мы вот — размещаем за один день. Это наша фишка. Так что бывают и переподписки в несколько раз. При этом предварительно эмитент проходит строгий отбор. На размещение мы выводим приблизительно 5–10 компаний из 100 обратившихся, в лучшем случае.

— На каких продуктах планирует зарабатывать ваша компания в ближайшие годы?

— Несмотря на сокращение числа доступных инструментов, людям нужно куда-то инвестировать. Фондовый рынок занял в умах инвесторов место



наравне с банковскими депозитами, инвестициями в недвижимость и драгоценные металлы. Последние несколько лет приток новых инвесторов впечатляет. Причем это касается не только физических лиц, но и юридических. Мы видим, что последние проявляют значительный интерес не только к ставкам овернайт.

Задача брокера сейчас — найти и реализовать максимум возможностей. Например, это могут быть операции с мягкими валютами. Для реализации таких операций важна не только гибкость принятия решений внутри компании, но и высокий уровень операционного департамента и комплаен-

са по оценке рисков. Многие нас корят за то, что мы часто меняем регламент работы с клиентами. Но это является следствием и быстро меняющейся среды, и нашей оперативной реакцией на события.

— Что ждет российский фондовый рынок в целом и брокерский, в частности, в ближайшие годы? Ожидаете ли сокращение маржинальности бизнеса, ухода части игроков с рынка?

— Падение маржинальности брокерского бизнеса констатируют уже несколько последних лет. Да, легких денег на этом рынке уже давно нет. Дальновидные игроки будут инвестировать в IT-решения и контролировать

расходы. Те, кто не может себе позволить такие инвестиции, или естественным путем уйдут с рынка, или продадутся более крупным игрокам. Этим положением уже сейчас пользуется ряд лидеров банковского и брокерского мира. В основном именно они и привлекают на фондовый рынок новичков, и стимулируют переход уже работающих инвесторов, которым предлагают более широкие возможности работы. Пока паритет на рынке такой. ▣