«В России нужно жить долго»

Павел МАЛЫЙ,
партнер, Matrix Capital



В феврале 2017 года зампред правления и финансовый директор «Сибура» Павел Малый покинул компанию Леонида Михельсона, чтобы стать партнером инвестиционного бутика Matrix Capital, основанного Павлом Теплухиным, экс-руководителем бизнеса Дойче Банка в России.
В интервью Cbonds Review Павел Малый рассуждает о том, как формат инвестиционного бутика вписывается в картину нынешнего IB-рынка в России, в чем глобальные инвестдома проигрывают Matrix Capital на российских сделках, почему компании сегодня интересно фокусироваться в первую очередь на рынке distressed-активов и есть ли у России шансы на возобновление экономического роста.

– У вас достаточно интересная бизнес-биография: до того, как стать зампредом правления и финдиректором «Сибура», вы около семи лет проработали в инвестиционном банке UBS. Что подтолкнуло вас к решению вернуться в инвестиционно-банковский бизнес после пяти лет работы в реальном секторе?

– В моей профессиональной жизни действительно был достаточно большой этап, связанный с работой в очень крупном проекте: три года непосредственно в «Сибуре», затем еще полтора года я занимался «Сибуром» как член совета директоров, член команды приобретающего акционера. Это были очень интересные задачи, я выполнил определенные KPI, вышел на новый уровень. Очень хотелось заняться каким-то собственным проектом. Я ведь всю жизнь был наемным рабочим, пролетарием финансового труда. А тут появилось желание задействовать предпринимательский аспект.

Мы довольно много говорили на эту тему с Павлом Теплухиным, тогда же я познакомился с его партнерами по Matrix Capital, они показались мне близкими по духу, по настроению людьми (*равноправными партнерами Теплухина по проекту стали Евгений Гавриленков, Кирилл Громов, Тимур Насардинов и Иван Иванченко. Все они имеют опыт работы в финансовой индустрии: Евгений, Кирилл и Тимур работали в «Тройке Диалог» и затем в Sberbank CIB, а*

Иван — в Дойче Банке и «ВТБ Капитале». — ред.). Я понял, что есть какая-то химия, энергия, если хотите. Но есть и хорошая взаимодополняемость между нами, большая часть нашей команды — это люди, которые проявили себя на рынках, банкиры, трейдеры, управляющие активами. Сам Теплухин — выдающийся, на мой взгляд, макроэкономист. Мне показалось, что я смогу внести свой вклад в построение этого бизнеса с точки зрения организации сделок, с точки зрения работы с крупными корпорациями и так далее.

— Вы с Павлом Теплухиным знакомы давно?

– Более десяти лет. Рынок у нас довольно небольшой, мы все между собой общаемся, были совместные сделки. Между нами всегда были взаимная симпатия и доверие, в результате переговоров это вылилось в формат партнерства в рамках Matrix Capital. Павел — уникальный партнер с точки зрения его опыта на рынке, репутации, системности и знаний, второго такого человека на рынке просто нет.

— Насколько подходящим был момент для запуска такого проекта? Время для рынков сложное, экономика в рецессии…

– Это вопрос того, как вы видите себе горизонты планирования. Если вы пытаетесь выстроить проект на три квартала, то да, объективно время не лучшее: мы все знаем, что ВВП не растет, международная обстановка сложная. Если же вы строите свой собственный бизнес с прицелом на десять или 20 лет вперед, то сейчас просто идеальное время, чтобы зайти на рынок.

Наш бизнес держится на трех основных вещах. Первое — это личная репутация, знания, опыт принципалов, партнеров, которые бизнес организуют. Если посмотреть на наши биографии, сейчас сложился такой прекрасный момент, когда все выросли, у всех по 20–25 лет опыта за плечами, и какой бы ни был рынок, мы видим, благодаря тому, что уже наработали, какие возможности существуют, что и как на этом рынке можно сделать.

Второй существенный аспект: в этом бизнесе важны люди. Финансовый бизнес во всем мире — это в значительной степени ремесленный бизнес. Здесь многое зависит от вашего умения принять правильное решение. В этом плане именно сейчас на рынке только-только начинает появляться спрос на хороших финансистов, и именно сейчас вы можете найти крепких профессионалов, потому что они ищут новые проекты, им стало скучно заниматься рутиной. Я думаю, что это идеальный момент. Через пять лет, когда рынок войдет в фазу более устойчивого роста, не уверен, что в начинающий проект удастся собрать, привлечь профессионалов столь высокого уровня. А нам это удается.

— Вы активно нанимаете?

– Да, процесс найма идет.

— Кого?

– Мы скоро объявим о достаточно серьезном найме, пока не могу сказать больше, так как соглашение еще не подписано. К нам выйдет очень хороший профессионал, один из моих бывших коллег из госбанка.

— А что насчет третьей составляющей успешного бизнеса в финансах?

– Третье, что нужно в этом бизнесе, если вы планируете серьезно им заниматься, — это системность, структура, процедура и так далее. В этом плане, если вы начинаете бизнес именно сейчас, спокойно его выстраиваете — это, конечно, приобретение опциона. Если вы верите (а мы верим), что Россия непростой дорогой, может быть, со взлетами и падениями, но все же движется в сторону экономического роста (и довольно серьезного экономического роста, потому что потенциал страны, конечно, недоиспользован), то тогда вы выстраиваете платформу, и в момент, когда рынок появился, оказываетесь впереди конкурентов. Разумеется, не все могут себе это позволить, потому что это довольно-таки серьезная инвестиция, на которую мы с партнерами пошли, так как посчитали, что это правильный подход. Именно поэтому у нас нет такой цели — за год выйти на такой-то горизонт, заработать столько-то денег, получить столько-то fees от клиентов. Я считаю, что в нашем бизнесе можно вообще спокойно договориться с партнерами о том, что в первые два года мы не ожидаем огромного потока денег.

— И вы об этом договорились?

– По моему бизнесу — да. Когда я присоединялся к команде Matrix Capital, мы с партнерами говорили о том, что бизнес частных сделок очень своеобразный, он сложный, и тот факт, что он может не показывать прибыли первые годы — это нормальный процесс. В реальности получилось несколько иначе: у нас уже есть какие-то сделки, определенные кейсы, есть fees с большим опережением графика, но если бы их не было два года, я был бы совершенно спокоен, так как считаю, что это нормальный процесс инвестирования в создание хорошего, солидного, устойчивого бизнеса в финансовой сфере. Так что в этом плане, возвращаясь к вашему вопросу, момент для создания проекта был выбран весьма неплохой.

— Насколько в принципе жизнеспособна концепция инвестбутика в текущих условиях? Этот рынок ведь очень конкурентный, что вы в этих условиях готовы противопоставить глобальным игрокам?

– У концепции бутика, независимого финансового дома, небольшого инвестиционного банка, назовите как хотите, есть два огромных достоинства. Первое достоинство —это четкий фокус. Большой инвестиционный дом, а я работал в нескольких таких структурах в своей жизни, — это глобальная организация. У этой модели есть свои большие преимущества. Но для этой глобальной организации Россия может быть, а может и не быть приоритетом. Если Россия — не приоритет, вы не получаете ресурсы, вы не получаете доступ к правильным людям, вы не можете предложить своим российским клиентам некоторые продукты. К сожалению, именно это мы и наблюдаем сейчас: у многих иностранных финансовых домов на глобальном уровне Россия не в приоритете. Но не для нас. Мы готовы заниматься этим рынком, развивать его, наши партнеры (а мы стараемся стать партнерами, а не просто консультантами) видят и ценят это.

Второе большое достоинство бутика — это, конечно, гибкость и альтернатива. Мы стараемся соблюсти все те же стандарты, которые вы найдете в большом финансовом доме. Знаете, есть такой финансовый термин — know your customer (KYC). Мы, конечно, знаем своих клиентов. Мы проводим для них глубокий due diligence, очень тщательно отбираем своих партнеров, для нас весь-

ма важны репутационные факторы. У нас созданы четкие внутренние процедуры, но когда они работают на фирму из шести партнеров, то зачастую мы можем запустить какие-то процессы с помощью телефонных звонков друг другу, а может быть, даже без звонка, потому что мы все сидим в одном офисе. Чтобы то же самое сделать в большом глобальном банке, просто логистически вам нужно вовлекаться в огромную бюрократию. И это наше достоинство никуда не делось, плохой рынок или хороший — оно есть. Мы видим, что можем быстрее реагировать на некоторые вещи, что-то новое придумывать, и очень важно это преимущество не потерять. Например, незадолго до нашей с вами встречи мы провели выездное заседание ключевых партнеров, сессию по стратегии, и как раз думали над тем, какие элементы нашей бизнес-модели мы хотели бы сохранить в первую очередь, потому что видим, что фирма начала расти. Так вот, мы поняли, что этот упор на гибкость, на оперативность, на прямой товарищеский диалог, когда есть возможность высказать в лицо друг другу все, что думаем, очень важно сохранять. Потому что это действительно модель бизнеса, которая дает серьезные преимущества.

– Объявляя о запуске проекта в сентябре прошлого года, Павел Теплухин говорил о том, что партнеры инвестировали в собственные продукты $20 млн. Вы тоже вложили в проект свои деньги?

– Конечно! Я не буду называть конкретные цифры, но могу сказать, что несколько миллионов долларов я вложил в продукты Matrix Capital и очень доволен, потому что это хорошие продукты, они обеспечивают дополнительную диверсификацию моих вложений.

– Речь идет о fixed income стратегии?

– У нас есть два фонда. Первый фонд — PMT Matrix Russia and Emerging Markets Fixed Income Fund. Второй фонд — PMT Matrix Emerging Markets Absolute Return Fund. Очень интересный продукт, мы видим, что у клиентов есть на него хороший спрос. Absolute Return — фонд, который может работать с самыми разными инструментами, управляющий имеет право вкладываться в любые активы: и в currencies, и в fixed income, и в equities, может входить как в длинные, так и в короткие позиции и должен отрабатывать стратегии, которые минимизируют вероятность потерь. То есть это работа не против какого-то бенчмарка, а против нуля.

Все партнеры вложились в продукты компании. Мы не предлагаем клиенту продукт, который не понимаем и которым не занимаемся сами. То же самое касается рынка частных инвестиций: мы стараемся предлагать нашим партнерам те проекты и ситуации, в которых сами готовы выступить соинвесторами. У нас есть некая аллокация денег партнеров, она не формализована в виде какого-то фонда, но это своего рода commitment, зафиксированный между партнерами, мы готовы в объеме нескольких миллионов долларов входить в соинвестирование вместе с нашими клиентами. Это очень важно. Знаете, есть такое американское выражение: «Put your money where your mouth is...» Оно о многом говорит.

– Вы пришли в проект в ноябре прошлого года, чтобы развивать инвестиционно-банковское направление. Расскажите подробнее, в чем конкретно заключается ваш мандат?

– Сейчас основной приоритет для меня — это зона частных инвестиций. Мы думаем о выходе со временем на рынки капитала, ведем к этому определенную подготовку. Но эта работа должна носить организованный, продуманный характер. Поэтому пока мы скорее инвестируем: отслеживаем и создаем пайплайн сделок, где помогаем нашим партнерам вместе с нами инвестировать, либо ищем для наших партнеров внешних инвесторов, чтобы они могли перейти к следующей фазе развития. Пайплайн есть, он более продвинутый и активный, чем я ожидал всего за год активной работы: очень интересные ситуации, интересные отрасли, которые в России сформировались относительно недавно и которых не было еще шесть-семь лет назад, когда я активно занимался инвестиционной банковской работой.

– Например какие?

– Мы видим хорошо повзрослевшие компании в health care сегменте. Мы видим новое направление, связанное с возобновляемой энергетикой, где тоже наблюдается заметный спрос, потому что есть инвесторы, для которых очень важно создавать именно такого рода проекты. Вот так, несмотря на шум, который создается на фоне кризиса и санкций, внутри экономики все равно идут очень важные процессы, нам в них интересно и приятно участвовать.

– О каких объемах идет речь? Это скорее сделки, связанные с рынком private equity или все же венчурные проекты?

– Скорее ближе к private equity. Мы не занимаемся чистым венчуром. Это не наша специализация, не наша квалификация. Венчурные сделки связаны с другим набором квалификаций, с другим опытом. Это совершенно определенный бизнес. Возможно, мы придем к нему на каком-то этапе. Но сейчас приоритетом являются традиционные advisory сделки либо (что бывает чаще) сделки private equity объемом от $100 млн до $250 млн.

Фактически мы работаем в трех возможных форматах. В каких-то случаях мы помогаем клиентам как консультанты найти подходящую ситуацию для инвестирования. Второй формат — мы смотрим на возможные инвестиции для себя, и третий формат, на мой взгляд, более востребованный, — это ситуации, где мы формируем пул инвесторов и вместе с ними соинвестируем в достаточно большую историю. По всем трем форматам у меня есть интересные наработки, с удовольствием расскажу о них, когда придет время. Как говорил В.И. Ленин Герберту Уэллсу: «Приезжайте снова через десять лет и посмотрите, что сделано в России за это время».

– Последний год активность в private equity, по выражению самих участников этого рынка, была практически нулевой. Это означает, что рынок медленно умирает? Или вы с этим не согласны?

– Я соглашусь и не соглашусь одновременно. Мы считаем, что на рынке private equity и в принципе на рынке слияний и поглощений сложилась очень интересная ситуация. У нас более чем достаточно ликвидности: крупные банки располагают недоиспользованным ресурсом по кредитному финансированию. И при этом у нас структурный дефицит собственного

капитала, equity. Поэтому люди, которые могут сформировать пул инвесторов в equity, оказываются своеобразным катализатором, они отбирают инвестиционные возможности для проектов, которые имеют хорошую экономику, но по которым нельзя выйти на банковское финансирование, не показав некий объем акционерного капитала. Да, согласен, что ситуация непростая, понятно, что многие инвесторы с опаской относятся к России, здесь нет огромного потока сделок и ресурсов. Но это одновременно создает интересную для нас нишу. Если вы можете в определенном объеме этот интерес мобилизовать, то вам открываются очень привлекательные сделки.

– Расскажите о вашем участии в качестве посредника в сделках с проблемными активами: насколько перспективное это направление? Какова роль Matrix в таких сделках?

– В нашем пайплайне от четверти до трети проектов можно охарактеризовать как сделки с distressed-активами. Самые интересные из них — это проекты, которые располагают хорошей операционной экономикой, но попали в затруднительное положение из-за неудачного финансового менеджмента. К сожалению, до кризиса популярнейшим способом финансирования было привлечение относительно дешевых долларовых кредитов на предприятия с фундаментально рублевой экономикой. В результате девальвации, кризиса это поставило многие предприятия, операционно солидные и хорошо работающие, в тяжелое положение. В этой ситуации мы как финансовые посредники располагаем очень важными компетенциями и связями: мы знаем практически всех инвесторов и в долг, и в equity на нашем рынке и можем с ними адекватно договариваться. Это открывает для нас интересную нишу. Такого рода ситуации у нас в разработке есть, но я не хотел бы сейчас комментировать их более подробно. Они все слишком деликатные.

– О каких секторах в первую очередь идет речь?

– Это могут быть самые разные сектора. Для нас принципиально важно, чтобы компания была операционно устойчивой, достаточно взрослой. Мы не рассматриваем стартапы, а смотрим на устоявшиеся бизнесы. Они могут быть в самых разных областях, например инфраструктура и транспорт или бизнес, связанный с ретейлом. Главное, чтобы у компании была устойчивая операционная модель.

БИОГРАФИЯ

В 1991 году окончил Московский государственный институт международных отношений МИД СССР по специальности «Юрист–международник». В 1995 году окончил магистратуру Школы права Чикагского университета по направлению «Юриспруденция». С 2004 по 2010 год последовательно занимал должности директора, исполнительного директора, управляющего директора и главы инвестиционного банка UBS по России, Украине и Казахстану. С 2011 по 2012 год являлся президентом ЗАО «Миракл». С 2011 по 2013 год — член совета директоров «СИБУР Холдинга», председатель комитета по финансам и член комитета по стратегии и инвестициям совета директоров. С апреля 2012 по март 2013 года — управляющий директор ООО «Левит». С марта 2013 года по февраль 2017 года — заместитель председателя правления — финансовый директор ООО «СИБУР» — управляющей организации ПАО «СИБУР Холдинг».

– Но это ведь потенциально гораздо более рискованные проекты, чем традиционный private equity, верно?

– Они фундаментально другие. Здесь другой подход, другой цикл инвестирования. Не так важно, что это та или иная зона риска, скорее речь идет о другом наборе компетенций, о том, что вы должны делать в процессе реализации проекта. Но это очень интересная работа! Думаю, еще какой-то период времени, скорее всего, не очень продолжительный, такие проекты на рынке будут. Буквально через год это окошко уже может захлопнуться. По мере того, как стабилизируется экономика, несколько существующих на рынке интересных ситуаций так или иначе разрешатся, компании перейдут на следующий этап. Не факт, что в перспективе эта ниша на рынке по-прежнему будет присутствовать. Но вот сейчас она есть.

– Конкуренция со стороны крупных участников на этом рынке сейчас есть? Или крупные игроки не идут в такие сделки по каким-то причинам?

– Конкуренция присутствует, но вы правы в том, что она существенно слабее, чем раньше. В последние годы у многих крупных зарубежных банков появились довольно жесткие ограничения на размер сделок, которые они готовы вести в России. Например, сделка объемом менее $300 млн не вызывает у них никакого интереса в силу того, о чем мы с вами говорили ранее. Большой банк — его приоритеты связаны не с Россией. Выделять ресурсы, для того чтобы качественно провести сделку в России, у них нет возможности. Кроме того, крупным западным инвестдомам не очень интересно заниматься ситуациями, связанными с Россией, которые требуют более творческого решения, в частности distressed-сделками. Так было не

> ЕСЛИ ВЫ СТРОИТЕ БИЗНЕС С ПРИЦЕЛОМ НА ДЕСЯТЬ ИЛИ 20 ЛЕТ ВПЕРЕД, ТО СЕЙЧАС ПРОСТО ИДЕАЛЬНОЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ЗАЙТИ НА РЫНОК

всегда. Возможно, в будущем все поменяется. Но в моменте для нас эта часть конкуренции ушла. При этом есть много талантливых и успешных инвесторов, консультантов внутри России. Так что это не мертвый рынок, просто он немножко поменялся. Мы видим одну-две ситуации, где такие нишевые специалисты по реструктуризации долга занимаются российскими активами. Но это скорее исключение, чем правило. Повторюсь, крупные западные дома, инвестиционно-банковские гранды пока этот рынок не используют.

– Участие в сделках на рынках долгового капитала вам интересно?

– В перспективе — да, у нас есть определенные идеи на этот счет. Но учитывая наш профиль и размер бизнеса, это скорее будут единичные креативные решения, а не стандартный набор услуг debt capital markets по организации выпусков еврооблигаций. Сейчас мы нарабатываем соответствующую инфраструктуру, со временем сможем об этом подробнее рассказать. Хотелось бы, чтобы эта работа определенным образом рифмовалась с теми проектами, которые мы ведем в других направлениях бизнеса. В этом плане сейчас запускать DCM house я считаю абсолютно неэффективным.

– Это вообще реально?

– Вопрос капиталовложений. Если нанять большую команду, организовать бизнес можно. Но я не вижу, чтобы на рынке был большой спрос на еще один такой проект. Есть прекрасные специалисты в этой нише, этот рынок хорошо работает.

А вот людей, которые бы предлагали немножко более сложные креативные решения, не хватает. Мы сейчас на эту тему думаем. Но это вопрос времени. Не могу сказать, что сейчас это живое направление нашей деятельности, скорее перспектива развития в будущем.

– Какие формы могут принимать эти креативные решения?

– Вместо того чтобы рассказывать вам, как это может выглядеть, я лучше скажу об экономических предпосылках. Существует хороший спрос у инвесторов, как у российских, так и у международных, на бумаги с нужным им сочетанием риска и доходности. Мировой тренд, который мы сейчас наблюдаем, — это исторически очень низкий уровень доходностей на всех бумагах. В этом плане есть классы активов, к которым инвесторам было бы интересно получить доступ. На некоторых более зрелых рынках существуют соответствующие механизмы для того, чтобы превращать менее ликвидные активы в инструменты, в которые может финансово вложиться инвестор. У нас пока этот сегмент не очень развит. Мы думаем, что здесь есть некая ниша для развития, есть определенные наработки. Если получится, то покажем, что у нас будет на столе.

– Вы упомянули иностранных инвесторов: вы с ними в принципе работаете, или у компании только российские клиенты?

– У нас есть иностранные инвесторы, более того, мы ведь предлагаем инвесторам формат европейского инвестиционного фонда. Но скажу честно, конечно, подавляющее большинство этих инвесторов так или иначе имеют российские корни. Интерес к нашим продуктам со стороны иностранцев есть. Напоминаю, что это серьезнейший процесс, уходит несколько месяцев на то, чтобы пройти все процедуры, compliance и так далее, чем мы целенаправленно занимаемся. У меня есть стопроцентная уверенность, что доля иностранных инвесторов в наших фондах будет в ближайшее время расти, я это вижу.

– Что это за деньги — европейские или все же инвестиции с emerging markets?

– В моменте, на ранней стадии развития, российских по происхождению денег в наших фондах несколько больше. Это объективно, потому что тот продукт, который мы сегодня предлагаем, это высококачественные вложения преимущественно в российский риск. Доминирующие доли в обоих фондах занимают именно российские бумаги. Они интересны двум категориям инвесторов. Российским инвесторам, которые хорошо понимают российский риск и готовы с ним жить. И специалистам преимущественно в Лондоне и континентальной Европе, которые управляют большим портфелем и в целях диверсификации хотели бы иметь какую-то аллокацию на Россию и ищут персонального управляющего такого рода деньгами. Вот две базы клиентов, на которые эти фонды ориентированы. Нужно понимать, что для западных денег, тем более для институциональных, очень важно такое понятие, как track record, соблюдение всевозможных параметров, процедур. Поэтому в их случае срок захода в фонд по определению будет дольше. Но интерес есть, работа по заведению наших фондов на соответствующие уровни compliance сейчас идет. Поэтому у меня есть достаточно высокая уверенность, что мы увидим приток такого рода инвестиций в наши фонды.

– У Matrix Capital есть подразделение на Кипре. Для каких целей оно создано?

– Matrix Capital существует как лицензированная на Кипре компания по управлению капиталом. У нас европейский бизнес. Более того, оба наших фонда работают в так называемом формате UCITS. Это европейская директива по управлению коллективными инвестициями, аналог наших ЗПИФ, имеющая целый набор жестких регуляторных ограничений, которые снимают практически все риски с клиента, кроме собственно рыночных. В наших фондах есть выделенный кастоди. Этим занимается у нас Bank of America Merrill Lynch. Есть отдельный администратор, один из самых известных и авторитетных на рынке, есть уважаемые юристы и аудиторы, все расчеты производятся в одном из крупных западных банков. То есть мы предлагаем нашим инвесторам очень качественный по инфраструктуре продукт. Отсюда и необходимость поддерживать присутствие на Кипре. Сами фонды зарегистрированы и регулируются Центробанком Ирландии. Это тоже классическое решение на нашем рынке, хорошо понятное инвесторам, которое не вызывает никаких вопросов. Даже наоборот, в известной степени это такая дань уважения инвесторам: достаточно молодая фирма сделала хорошие инвестиции в создание полноценной платформы для организации своего инвестиционного продукта.

– Почему именно UCITS, есть ведь альтернативы?

– Я считаю, что это не просто оптимально, это правильный подход, это философия нашей работы. Если сравнивать с автомобилями, то UCITS на рынке — это класс люкс, Mercedes S класса. Это формат работы фонда, который предоставляет максимальную защиту и прозрачность для инвесторов. Мы хотим давать очень качественный, профессиональный продукт. Пусть у нас будет чуть меньше инвесторов, неважно, нам нужно, чтобы это были правильные инвесторы, которые понимают эту философию, готовы с нами работать и ценят уровень предоставляемого сервиса. Его не так легко поддерживать, это требует определенных затрат. Но я считаю, что это совершенно правильный подход: нужно играть по-взрослому.

– Возвращаясь к вашему мандату: в какие сделки вы точно не пойдете? Как часто вы отказываете потенциальному клиенту в предоставлении услуг?

– Фундаментальный подход очень простой: если мы сами не готовы инвестировать в какую-то ситуацию, мы не будем предлагать ее нашим клиентам. Мы должны ситуацию знать и понимать, то есть мы не идем в те отрасли, где у нас нет хорошей экспертизы, которые мы плохо понимаем. Мы не идем в ситуации, которые не устраивают нас с репутационной точки зрения: с точки зрения партнеров или организации бизнеса, а также каких-либо иных рисков. И последнее: мы, конечно, понимаем, что для нас основная зона экспертизы — Россия, поэтому пока с немного большим скепсисом смотрим на сделки за пределами России.

– Даже в СНГ?

– Мы смотрим на СНГ. Я сам много работал по сделкам в Казахстане, там есть определенные наработки. Но объективно в emerging markets есть один серьезный большой рынок — Россия. Это нужно понимать и уважать, хоть мы об этом не часто говорим. Россия — страна, которая может поддерживать полноценно действующую биржу, собственный рынок облигаций, собственный большой рынок M&A, где проходит достаточно много сделок даже без привлечения иностранного капитала. Это огромное конкурентное преимущество, нужно уметь им правильно пользоваться. Поэтому на ближайшее время приоритет для нас — это Россия. Мы будем продолжать смотреть на отдельные сделки в СНГ, в Казахстане в первую очередь, потому что мы понимаем, что там происходит. Но в отношении дальнего зарубежья пока чуть меньше энтузиазма.

– Как вы считаете, есть ли у России возможности для роста экономики? Верите ли вы в это? Что нужно для того, чтобы рост возобновился?

– Один из выводов, который мы сделали, анализируя ситуацию в России в последнее десятилетие, — это, конечно, качественно другой уровень нашей экономики. При всех недостатках, о которых мы с вами прекрасно знаем, есть одно фундаментальное отличие нынешней России от позднего Советского Союза. И это отличие выражается в такой формуле: «Capitalism works». В стране так или иначе капитализм сложился, и возможности нашей экономики, наших предпринимателей адаптироваться к очень тяжелым данным среды на порядок больше сегодня, чем в условиях социалистической экономики Советского Союза. Многие из нас недооценивали эту устойчивость, живучесть наших предпринимателей, их креативность, если угодно, то, что они смогли приспособиться, выжить в тяжелых условиях. Для меня это говорит только об одном: любое улучшение внешней среды для нашего предпринимательского сообщества довольно быстро откликнется хорошим ростом экономики. Когда и в каких формах эти улучшения наступят, гадать сейчас бесполезно. Но потенциал весьма существенный. Я вижу, что может стать двигателем, мотором для дальнейшего роста. Если мы в очень тяжелых условиях все равно способны удержать стабильную экономику, пусть не быстро растущую, но прекрасно функционирующую фундаментально, то понятно, что при каком-либо улучшении возникает потенциал для интенсивного роста. Россия по свои фундаментальным качествам, конечно, должна расти гораздо быстрее, чем сейчас. К сожалению, мешает внешняя среда, к сожалению, есть известные проблемы внутри страны. Но в принципе у нас на Россию оптимистичный взгляд. Мы просто считаем, что в России нужно жить долго: не все решается за один месяц, и Москва не сразу строилась.

Беседовала **Антонина ТЕР-АСТВАЦАТУРОВА**

СЕЙЧАС У МНОГИХ ИНОСТРАННЫХ ФИНАНСОВЫХ ДОМОВ НА ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЕ РОССИЯ НЕ В ПРИОРИТЕТЕ, НО НЕ ДЛЯ НАС