Денис ТУЛИНОВ, директор инвестиционного департамента, Промсвязьбанк

Представить сегодня инвестбизнес Промсвязьбанка без Дениса Тулинова, а Тулинова отдельно от Промсвязьбанка довольно сложно. Но справедливости ради: это только последние без малого пять лет. А до этого — если быть точным, с 1993 года — были ВТБ, Инкомбанк, МДМ Банк и, наконец, «ТРАСТ» в его золотые, нулевые годы. Это было как раз то время, когда на рынке правили уже не векселя, но еще не облигации, бывшие до поры до времени штучным товаром. Звездная команда тогдашнего «ТРАСТА» взялась поднимать облигационный рынок, продвигая товар в массы. И, надо сказать, весьма успешно. До тех пор, пока продвинутый инвестбанк не начал превращаться с легкой руки его акционеров в продвинутый розничный банк. И звезды «бонд–сцены» постепенно разошлись кто куда, поднимать инвестбизнес на просторах российского банковского рынка. Денис Тулинов и Денис Зибарев (руководивший в то время сейлз-командой в «ТРАСТЕ») приняли предложение Промсвязьбанка возглавить инвестиционный департамент и начали создавать в нем прозападный инвестиционный банк. Вот что из этого вышло…

«С частными банкирами проще договориться»

«ЭТО БЫЛИ МЫ…»

– В 2002–2003 годах мы первыми в составе «ТРАСТА» начали проводить серьезные сделки на рублевом рынке. По сегодняшним меркам это были достаточно небольшие обьемы, но тогда в принципе размещалось гораздо меньше выпусков. Ставка была сделана не на большую подушку ликвидности или собственную позицию, а на профессиональную команду, на людей и сильную корпоративную базу — налаженные связи с крупнейшими эмитентами: АК «АЛРОСА», РАО ЕЭС, другими компаниями. Это позволяло нам получать большие знаковые сделки. На этом строился бизнес. Два года подряд «ТРАСТ» был безусловным лидером на рублевом рынке облигаций.

Со временем, когда маржинальность на рублевом рынке с точки зрения комиссии для DCM стала снижаться, «ТРАСТ» постепенно переориентировался на евробондовые займы и CLN. 2004–2005 годы — время очень высокой активности банка на международном рынке. Мы сделали много красивых сделок, среди которых размещение CLN «НОВАТЭКА», два выпуска компании «АВТОВАЗ», СУЭК и другие. От сделки к сделке шлифовали опыт эмиссии, который приходил в процессе размещений и общения с эмитентами.

– Как вышло, что «ТРАСТ», который являлся сильнейшим игроком на IB-рынке, растерял весь свой потенциал?

– Правильнее сказать, что банк избрал новую парадигму развития, переориентировался на другие направления с акцентом на розницу и малый и средний бизнес. И это было правильно, с моей точки зрения, потому что там была более высокая маржинальность, доход, это была более понятная ниша с точки зрения роста капитализации банка. Главная идея заключалась именно в этом. Потому что если ты создаешь инвестиционный бизнес, то должен понимать, что главный актив в нем — люди, которые имеют свойство приходить и уходить. Таким образом, для потенциального покупателя банка за рубежом IB-команда представляет меньшую ценность, чем выстроенная розничная сеть с определенной структурой, налаженной системой продаж и, самое главное, количеством точек присутствия.

То, что в моменте произошла определенная стагнация инвестиционного бизнеса, было связано с рядом причин: началом распада инвестиционной команды, не совсем

правильной политикой банка по поддержке данного направления. Но надо отдать должное «ТРАСТУ»: он сохранил сильную аналитическую команду, сейлз-блок и даже DCM, хотя сегодня банк и не занимает существенных позиций на IB-рынке.

Большинство из тех, кто работал в старой команде, ушли по своим, в большей степени субъективным причинам. В моем случае наработанный в «ТРАСТЕ» опыт, понимание работы инвестиционного банка, потребностей инвесторов, того, как устроена жизнь наших крупнейших клиентов – корпоратов, позволили мне с большей смелостью принять в 2007 году предложение Промсвязьбанка и совместно с Денисом Зибаревым возглавить инвестиционный департамент ПСБ.

«СЕГОДНЯ ПРОМСВЯЗЬБАНК ЯВЛЯЕТСЯ КУЗНИЦЕЙ КАДРОВ ДЛЯ РЫНКА...»

– До вас в Промсвязьбанке инвестиционного бизнеса не было в принципе?

– Почему же, инвестбизнес в банке достаточно активно развивался. У него было большое количество эмитентов, в первую очередь из телекоммуникационного сектора. Мы постарались привнести большую диверсификацию, сделав основной упор на новых клиентов. Кроме того, начали заниматься активной поддержкой вторичного рынка, развивать флоу-трейдинг, сейлз. Мы в первую очередь подняли наши обороты на вторичном рынке, смогли очень быстро привлечь большое количество банков-контрагентов, начали активно торговать. Параллельно получали мандаты на размещение новых эмиссий.

За эти годы нам действительно удалось создать одну из самых сильных команд. Сегодня уже Промсвязьбанк является кузницей кадров для рынка, как когда-то «ТРАСТ». Неудивительно, что наш персонал пытаются активно перекупать западные инвестиционные банки. Но мы этому очень активно противодействуем.

– Каким образом?

– Мы постарались создать максимально комфортный климат в коллективе. У нас удивительно сплоченная команда, при этом существует максимальная открытость во взаимоотношениях руководства и рядовых сотрудников. Мы стараемся выстроить идеально прозрачную схему. Плюс ко всему, в банке разработана адекватная система мотивации, которая позволяет нам заинтересовывать людей. Если сотрудники от нас уходят, то это, как правило, какие-то знаковые решения с их стороны. Размещая новые вакансии, получая отклики, мы не без удовольствия отмечаем тот факт, что на рынке достаточно много людей хотели бы работать именно у нас.

– На самом деле, в последние два года не покидает ощущение, что половина рынка работает в «ВТБ Капитале», а те, кому места не хватило, вынужденно оседают в других банках…

– «Все там будем» — да, слышал я эту шутку. Я не склонен относиться к этому так же и считаю, что у нас есть своя уникальная идея.

– И все же: вас на работу в уважаемый госбанк приглашали?

– По большому счету, это не так уж важно…

– А что для вас важно?

– Понимаете, не в деньгах счастье и даже не в их количестве. Важно то, какие возможности тебя дает та или иная работа, полномочия, которые у тебя есть, сроки, в которые ты можешь принимать те или иные решения, кредит доверия, которым ты обладаешь. Это стоит гораздо дороже денег. Счастье приносят не деньги, а другие вещи: самореализация, движение вперед, ощущение масштабов дела, которым ты занимаешься. То, что я остаюсь частью команды Промсвязьбанка, для меня лично является очень мощной мотивацией.

«НИШИ ДЛЯ ИНВЕСТБАНКОВ ВСЕГДА НАЙДУТСЯ...»

– У вас нет ощущения, что в следующем году объем первички очень серьезно сократится?

– Он уже сократился. В последние пару месяцев первичных размещений попросту не было. Но я думаю, что в ближайшие месяцы рынок так или иначе найдет какое-то равновесие. Если взять сухую статистику, то мы увидим, что ликвидность присутствует, цены достаточно низкие, доходности высоки, инвестировать сейчас достаточно интересно. Кроме того, качественное отличие текущей ситуации от кризиса 2008 года заключается в том, что мы не наблюдали массированных продаж на рынке. Мы видели широкие стаканы, отсутствие бидов, но и отсутствие офферов. Все потому что, в отличие от 2008 года, сейчас на рынке нет такого количества иностранных участников. Если три года назад во время кризиса иностранные инвесторы получали однозначные директивы резать позиции, то сегодня российские игроки, сжав волю в кулак, пересиживают сложное время. Лишь сильное падение на рынке акций в конце сентября вызвало определенные панические продажи. Поэтому мы сегодня в целом не имеем кровавых потерь с точки зрения переоценки долгового рынка. У нас вполне прагматичный взгляд на вещи. Надо признать, что в целом поводов для оптимизма мало. Скорее всего, рынок нащупает новые уровни и станет дальше жить и развиваться. Мы уверены, что многие эмитенты осознают глубину ситуации и примут для себя новые правила игры. Потому что происходит не только падение цен и рост доходностей на публичном рынке, но и рост кредитных ставок, рост ставок по депозитам в крупнейших банках. Первыми, как обычно, оживут наиболее качественные эмитенты, входящие в Ломбардный список, имеющие успешную историю заимствований. С другой стороны, новые заемщики также смогут выходить на рынок и размещать свои бумаги.

– Вы говорите об объективных конъюнктурных рисках. А как насчет сюрпризов от регулятора в виде поправок в 110 инструкцию?

– ЦБ действительно одарил нас совокупностью новых инструкций и указаний, которые ограничивают банки с точки зрения покупки облигаций, рейтингованных хуже, чем B2 по шкале Moody's, B по шкале S&P и Fitch. Если у бумаг рейтинг ниже или его нет вообще, то банки обязаны взвешивать данные вложения в отношении 150% капитала. Учитывая, что именно финансовые институты составляют 80% инвесторов на нашем рынке, при этом 70% из них стремятся улучшить показатели по нормативу Н1, очевидно, что нагрузка на капитал в полтора раза больше, чем это было ранее, для них будет сложной, неприятной, в каких-то случаях даже запретной темой. Таким образом, мы видим резкое снижение спроса на нерейтингованные эмиссии, бумаги с рейтингом ниже B2. Говорить о предпосылках таких ограничений со стороны регулятора сложно. Но очевидно, что ЦБ постепенно закручивает гайки в вопросах регулирования банковской деятельности, контроля рисков. Я предположу, что, ограничивая банки в покупке таких эмиссий, ЦБ, скорее всего, стремится уменьшить количество банковских выпусков на рын-

ке, число которых в последнее время серьезно возросло.

Самое удивительное, что мы специально анализировали несколько региональных банков, с которыми работаем, и пришли к выводу, что объем привлечения ими средств в пассивы через облигации примерно соответствует суммам их вложений в банковские бумаги себе подобных. Тем самым банки создают своеобразное кольцо из выпусков, причем совершенно рыночное. Но общее количество таких займов растет. Вероятно, регулятор опасается потенциальных дефолтов, которые могут спровоцировать целую цепочку неисполнений банками своих долговых обязательств.

Но так получилось, что, пытаясь повлиять на рынок банковских бондов, ЦБ затронул также огромный пласт рынка корпоративных облигаций. При этом важно понимать, что если для банков наличие рейтинга на уровне B3 — вполне рядовая ситуация, так как финансовые институты традиционно более прозрачны, то для большинства корпораций (речь даже не про третий эшелон, а часть второго эшелона) получение рейтинга даже на уровне B- очень часто является первой ступенью в работе с рейтинговыми агентствами. Выходит, что введение новых ограничений со стороны ЦБ — это серьезный удар именно по рынку корпоративных бумаг. Здравой логики я в этом не вижу.

– То есть многие корпораты фактически лишаются основной инвесторской базы?

– Проблема еще и в том, что ограничения создаются не только для банков, но и для инвесткомпаний — не напрямую, а через операции РЕПО с нерейтингованными бумагами. Если инвесткомпания репует облигации в коммерческом банке, у него возникает тот же самый норматив давления на капитал 150%. То есть потенциально мы можем рассчитывать на участие инвесткомпаний в таких эмиссиях, однако они тоже ограничены тем, что не смогут наращивать свои портфели с помощью РЕПО.

Так или иначе, в этих условиях нам предстоит работать дальше. В начале октября были приняты ожидаемые рынком поправки к инструкции регулятора, согласно которым в отношении новых ограничений могут применяться рейтинги российских агентств. В этом случае можно рассчитывать на большую глубину подхода и лояльность с их стороны.

– Значит ли это, что в следующем году доход инвестбанков может серьезно сократиться?

– Я так не думаю. Перспективные ниши найдутся. Есть, к примеру, рынки акционерного капитала, где мы тоже планируем себя более активно проявлять. Любая ситуация приходит к некому балансу после введения определенных ограничений. Например, если мы говорим о том, что компания, размещая эмиссию с рейтингом B- либо без рейтинга вообще, будет вынуждать инвесторов в лице банков создавать бóльшую нагрузку на капитал, вполне вероятно, что таким заемщикам придется предлагать более высокую премию по этим бумагам. Параллельно такие корпорации будут находить более сложные пути кредитования. Значит, будут расти ставки. Рост ставок позволит больше зарабатывать, но усложнит процесс продажи. Тем не менее, рынок не исчезнет. Кроме того, новые правила заставят эмитентов стремиться к большей прозрачности, открытости, готовить отчетность по МСФО, получать рейтинг. Поэтому объективно я не ожидаю серьезного сокращения количества эмиссий, хотя новым неподготовленным игрокам, безусловно, работать будет сложнее.

> «ЕСТЬ НАДЕЖДА, ЧТО ПРОЦЕСС ЕСТЕСТВЕННОЙ ЭВОЛЮЦИИ РЫНКА ПОЗВОЛИТ НЕ ПРОСТО ВЫЖИТЬ, НО И АКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ НА ИНВЕСТИЦИОННОМ ПОПРИЩЕ ЧАСТНЫМ УНИВЕРСАЛЬНЫМ БАНКАМ»

У нас огромнейший опыт размещения займов. Мы сегодня являемся де-факто банком номер один по размещению банковских выпусков. Начиная с 2010 года Промсвязьбанк разместил порядка 17 выпусков облигаций банков второго-третьего эшелона и планирует оставить за собой эту нишу. Мы сможем, на мой взгляд, достаточно качественно находить компромиссы и в отношении корпоративных заемщиков. Возможно, предложенная рынку дополнительная премия позволит инвесторам принимать данный долг на баланс. К слову, по бумагам Белоруссии уже давно использовался коэффициент 1.5, тем не менее, потенциальное размещение белорусских эмиссий не вызывало у участников рынка какого-то явного негатива — до известных событий, естественно. Поэтому будем учиться жить в новых условиях.

– В условиях определенной стагнации рынка классических рублевых бондов не планируете расширять спектр предлагаемых заемщику инструментов?

– Безусловно, помимо рублевого рынка есть большая ниша, связанная с размещением кредитных нот, еврооблигаций. Если речь идет о крупной компании с рейтингом B-, требуемым уровнем прозрачности и МСФО-отчетностью, мы можем попробовать сделать для нее выпуск CLN и привлечь иностранных инвесторов: западные инвестиционные банки, азиатских инвесторов, частные фонды в Лондоне, Цюрихе и Женеве, которые в том числе управляют капиталом российских инвесторов.

– Хотите сказать, что у CLN есть второй шанс, несмотря на сохраняющиеся риски инструмента и опасения эмитентов в отношении заимствований в долларах?

– Да, определенные опасения у эмитентов в отношении иностранных заимствований все еще сохраняются, так как многие из них были сильно напуганы 2008 годом. Тем не менее, все больше заемщиков сегодня готовы смотреть на долларовые размещения. С другой стороны, в ситуации с нестабильным курсом рубля банки уходят в долларовые позиции. В этом случае усиливается спрос на инструменты, номинированные в иностранной валюте, те же еврооблигации. Несмотря на ситуацию в Европе и Америке, потенциально найти спрос на такие долговые инструменты, как еврооблигации и CLN, можно при определенном уровне информационной открытости и прозрачности эмитента и соответствующем уровне рейтинга.

Для нас как банка-организатора это очень большая ниша, в которой гораздо выше маржинальность с точки зрения комиссионного дохода, более комфортная конкурентная среда. Кроме того, важно отметить, что Промсвязьбанк стал одним из немногих, кто провел недавно полноценный update своей собственной программы CLN, проанализировав прошлый рыночный опыт. Так, например, в ходе кризиса мы стал-

кивались с рядом случаев, когда было просто невозможно истребовать долг, потому что была неправильно оформлена гарантия поручительства со стороны операционных компаний, либо возникала огромная проблема, связанная с элементарным нежеланием трасти инициировать процесс обьявления дефолта. Мы учли все факты нарушения прав инвесторов в своей программе CLN, сделали ее максимально открытой, прозрачной, дружелюбной по отношению к инвесторам. Она стала более живая, понятная и позволяет с относительно невысокими расходами размешать инструмент, фактически повторяющий с точки зрения базы инвесторов классические евробонды.

– Вы упомянули о том, что у Промсвязьбанка есть интерес к участию в сделках на рынке акционерного капитала. Для вас это новый бизнес?

– Да, мы скорее новичок на этом рынке. Тем не менее, уже сейчас у нас есть мандаты на первичные размещения акций, мы готовим эти сделки к 2012 году и уверены, что если рынок будет развиваться в правильном направлении, сможем сделать красивые размещения. Я говорю про интересных российских эмитентов, которые раньше не присутствовали на рынке акций, тем не менее, они понятны и прозрачны, у них есть история на долговом рынке и они планируют размешаться по адекватным рынку ценам.

– Поле деятельности для инвестбанка действительно вроде бы есть. Вот только рынок ECM не менее конкурентный, чем рынок DCM. Разве нет?

– У Промсвязьбанка в этом плане есть одно сильное конкурентное преимущество: у нас не существует жесткого разделения между клиентским бизнесом (DCM, ECM) с одной стороны и трейдингом с другой. Любое размещение ценных бумаг приносит нам не только комиссионный доход, но и потенциальный косвенный доход от нашей торговли ценными бумагами. Но не потому, что мы купили дешево, а продали дорого, разместив эмитента по завышенной ставке, купив на себя половину обьема эмиссии и затем продав бумаги в рынок по гораздо более высокой цене, получив хорошую премию. Мы выкупаем на себя лишь тот обьем эмиссии, который хотим купить, обычно это 10–15% размешаемого обьема, необходимые нам для поддержки вторичного рынка и для того, чтобы у банка в принципе была позиция в данных бумагах.

Секрет заключается в том, что, разместив облигации, мы автоматически становимся центром маркет-мейкинга для эмитента, центром торговли для инвесторов. Бывает, что наш банк делает до 60% всего вторичного оборота по той или иной бумаге. К нам приходят люди за котировками, они получают совершенно адекватные цены, возможность сделать с нами РЕПО. Эта технология позволяет банку даже экономически обьявлять совершенно невысокий уровень комиссии по сделке, потому что мы понимаем, что сможем в дальнейшем, работая с инвесторами, окупить ее.

> У ПРОМСВЯЗЬБАНКА ЕСТЬ ОДНО СИЛЬНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО: У НАС НЕ СУЩЕСТВУЕТ ЖЕСТКОГО РАЗДЕЛЕНИЯ МЕЖДУ КЛИЕНТСКИМ БИЗНЕСОМ (DCM, ECM) С ОДНОЙ СТОРОНЫ И ТРЕЙДИНГОМ С ДРУГОЙ

– Почему же так не работают многие другие?

– Потому что во многих банках существует разделение между трейдингом и DCM-командой. К примеру, часто сталкиваешься с ситуацией, когда бумагу размешают сейлзы, входящие в DCM-группу, а котируют ее люди, которые работают в трейдинге и не слишком мотивированы на поддержание котировок по данному инструменту. В результате бумаги оказываются брошенными, по ним не поддерживается ликвидность, они почти не интересны дальнейшим инвесторам. Мы работаем совершенно иначе.

– А как же пресловутое правило Chinese wall?

– В иностранных инвестбанках действительно существует правило китайской стены, но обычно это стена между клиентским подразделением и сейлз-командой. В российской практике все несколько иначе. Зная потребности эмитента, мы своевременно можем предложить ему качественную услугу. Одним словом, DCM-команда может быть уверена в успешном размешении займа, так как банк поможет не только успешной работой сейлз-подразделения, собственной позицией, но самое главное — адекватной поддержкой вторичного рынка, что в конечном итоге повысит привлекательность и репутацию эмитента.

Для нас важно всегда быть в теме, это наше правило. Промсвязьбанк часто участвует в чужих займах в качестве соандеррайтера или соорганизатора, чтобы быть в курсе того, что происходит на рынке. Например, размешается некий эмитент с относительно нерыночным прайсингом. Но мы все равно пойдем в этот выпуск, чтобы изучить ситуацию изнутри — как происходит процесс размешения, какие инвесторы купили бумаги, как они котируются.

Бывает, что даже в таких случаях у нас есть потенциал и возможность как-то проявить себя. Есть хороший пример, когда мы поучаствовали в эмиссии одной уважаемой компании из медиасектора. Ее облигации сильно упали в цене после размешения. Мы пришли к эмитенту, обьяснили, что умеем заниматься поддержкой вторичного рынка, что Промсвязьбанк — прекрасный маркет-мейкер и может выстроить для эмитента правильную стратегию поведения на рынке. В результате мы стали одним из опорных банков на вторичном рынке для этого эмитента, тем самым очень значительно выровняв для него котировки. Для компании это был вопрос престижа, мы смогли обеспечить ей нормальный стабильный рынок. Инвесторы, видя нашу активность в данной бумаге за последние полгода, знают, что нужно приходить не к организаторам, а к нам, и именно Промсвязьбанк зачастую воспринимают как организатора. Это наш подход, и мы уверены, что данная модель бизнеса в какой-то степени уникальна и более чем успешна.

«НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ, Я НЕ УЕХАЛ. И НЕ НАДЕЙТЕСЬ, Я НЕ УЕДУ...»

– За последний год произошли известные рокировки среди игроков рынка инвестиционно-банковских услуг. Как вы воспринимаете данную тенденцию?

– Это по факту состоявшийся процесс — выделение двух крупнейших игроков с госучастием. Мы говорим в первую очередь о «ВТБ Капитале», который занимает очень большую нишу. Может, только благодаря тому, что он не успевает достучаться до каждого эмитента, к этим компаниям приходим мы. Это шутка, конечно (*смеется*). Игроком но-

мер два, с которым мы, кстати, активно сотрудничаем, является альянс «Тройки Диалог» и Сбербанка. Я считаю, что у этого альянса достаточно неплохое будущее, хотя сейчас в этих командах происходит процесс взаимной притирки.

Правда в том, что любое событие в жизни происходит не только потому, что это разумно, а еще и потому, что это находится в сфере интересов определенных людей. Для того чтобы эффективность развития была максимальной, нужно, чтобы интересы людей полностью совпадали. К счастью или к сожалению, но это не так. Люди приходят и уходят, устраиваются в другие организации. Поэтому вопрос о том, смогут ли данные игроки создать одну эффективную команду, пока остается открытым. Но отмечу, что ВТБ это действительно удалось. Тем не менее, у нас есть надежда, что процесс естественной эволюции рынка позволит не просто выжить, но и активно развиваться на инвестиционном поприще частным универсальным банкам за счет их большей гибкости, лояльности и готовности иногда принимать на себя некий повышенный риск, понимая эмитента.

– Кстати, «ВТБ Капитал» не так давно объявил, что планирует заниматься третьим эшелоном заемщиков, и усилил команду в этом направлении. Что скажете?

– Помните, как у Высоцкого: «Не волнуйтесь, я не уехал. И не надейтесь, я не уеду…» (*Улыбается.*) Скажу — хорошо, значит, теперь «ВТБ Капитал» будет нашим партнером по этим сделкам.

Если же отвечать на вопрос серьезно: охватить неохватное невозможно. Всегда есть кто-то, кто либо впереди тебя, либо оперативнее, либо гибче. Это один аспект. Также не нужно забывать о том, что далеко не каждый корпоративный клиент готов полностью отдать себя в руки государственного банка. Есть ряд факторов, которые могут смущать многих владельцев бизнеса. Представьте ситуацию: компания разместила заем, случился дефолт, заемщик не погасил бумаги. В таких случаях договориться с частными банкирами и не потерять свой бизнес бывает проще, чем с государственными. Конечно, у госбанков есть масса преимуществ: низкие ставки кредитов, огромная собственная позиция, большой человеческий ресурс, колоссальные деньги, закачанные в персонал, в инфраструктуру, саму модель инвестиционного бизнеса. Тем не менее, часто, сравнивая два предложения — наше и госбанка, владельцы бизнеса делают выбор в пользу Промсвязьбанка просто потому, что они нас лучше понимают. Более того, клиенту очень часто нужен именно опорный банк, который будет его партнером. Это очень глубокая идея, которая присутствует во многих компаниях. Для них в ряде случаев Промсвязьбанк будет гораздо более комфортным партнером, чем госбанк.

– Команду усиливать собираетесь?

– Как это ни парадоксально, несмотря на довольно сложную ситуацию в экономике, мы постоянно растем, привлекаем на работу новых сейлзов, трейдеров, берем сильных людей на equity-направление, усиливаем аналитиками нашу.

Более того, мы развиваем такие направления, которые до настоящего времени были недостаточно широко представлены в Промсвязьбанке, в частности брокерский бизнес. Мы уже стартовали с проектом розничного брокериджа. Конечно, Промсвязьбанк не ставит целью перегнать ВТБ 24, но я считаю, что с нашим опытом, уровнем IT-системы, качеством развития филиальной сети и количеством точек продаж мы можем быть очень заметным игроком на этом рынке. До сих пор ПСБ занимал на нем скорее нишу VIP-брокериджа. Сейчас мы хотим внедрить эту идею в массы и рассчитываем, что проект будет конкурентоспособен по отношению к таким игрокам, как «АЛОР» или «Финам», за счет того, что мы изначально являемся банком, который может предложить гораздо больше услуг физическим лицам. Но при этом мы сможем быть более гибкими, чем тот же самый ВТБ 24.

«МОЙ ПОЗИТИВ ЗАРАЖАЕТ ЛЮДЕЙ...»

– Про вас говорят, что вы человек-энерджайзер. Где черпаете энергию?

– Из космоса… (*смеется*). Наверное, я в чем-то позитивный человек. Не пытаюсь городить проблемы на пустом месте, никогда не делаю из мухи слона… Вероятно, мой позитив как-то заражает людей. А источники восполнения положительной энергии могут быть разными. У меня масса увлечений: я люблю природу, езжу на охоту, на рыбалку, отдыхаю с семьей, интересуюсь музыкой.

– Какой?

– Самой разной. От старого классического хард-рока до современной электронной музыки. Начнем с того, что у меня есть музыкальное образование и я играю на фортепиано. Может быть, не виртуозно, но иногда могу удивить коллег. Люблю брать от жизни многое. Похвастаться еженедельными прыжками с парашютом или полетами на дельтаплане я, конечно, не могу, хотя периодически ныряю с аквалангом и в целом часто выезжаю на природу. Поэтому назвать меня открытым и энергичным человеком, пожалуй, действительно можно.

Я вообще считаю, что в жизни каждого должно быть что-то такое, что пробуждает энергию, вызывает желание действовать. Ведь усталость от жизни возникает потому, что процесс, которым мы занимаемся, условно однообразен. Несмотря на совершенно разные истории болезни и выздоровления наших пациентов (назовем их так), все эти случаи друг на друга похожи. Поэтому важна и нужна отдушина.

– Собственное дело в качестве отдушины никогда не хотелось затеять?

– Конечно, постоянно обдумываю разные проекты, но пока скорее в теории. Дело в том, что у меня есть три друга, которые занимаются собственным бизнесом. Я знаю, что они в душе завидуют мне, а я, в свою очередь, завидую им. С их точки зрения, выполняя функции наемного менеджера, я являюсь абсолютно счастливым человеком, потому что не сталкиваюсь с тем ворохом проблем, которые им приходится решать ежедневно: у меня есть понятный бизнес-план, возможность развиваться, реализовывать креативные проекты. Условно, завтра при желании я смог бы кардинально изменить свою жизнь. В их случае все иначе, за бизнесом стоят люди, а это социальные обязательства. Не говоря уже о том, что бизнес в России сопряжен с большим количеством рисков, при этом уровень маржи и собственного дохода зачастую относительно невелик, несмотря на весьма внушительные обороты. Но, как говорится, лучше там, где нас нет. Поэтому обдумываю, но пока не нашел идею, за реализацию которой я мог бы взяться без отрыва от своей основной профессиональной деятельности. А вообще, все предельно просто: каждый должен заниматься тем, в чем он является безусловным профессионалом. И тогда он добьется успеха.

Беседовала
Антонина Тер-Аствацатурова