Александр Винокуров,
председатель правления
Инвестиционного банка «КИТ Финанс»

Фото: Василий Проханов

Александр Винокуров: «Девушкам больше нравятся инвестиционные банкиры, а не ипотечные»

«КИТ Финанс» (тогда еще «Вэб-инвест») стал активно работать на рынке облигаций с 2001 года, когда многие крупные банки еще не разглядели потенциал этого инструмента. Почему вы одними из первых пришли на этот рынок?

Первую сделку на первичном рынке мы организовали в декабре 2001 года, это было размещение облигаций Ленинградской области, а торговать бондами на вторичном рынке мы начали еще раньше. Мы смотрели на финансовый рынок и искали некие возможности. Нам показалось, что перспективы для нас есть именно в сегменте долговых инструментов, потому что рынок акций в то время уже существовал в достаточном объеме, и на этом рынке сложился круг сильных игроков. Мы верили, что рынок облигаций будет расти и развиваться, для этого в тот период наконец-то сложились все предпосылки — их было даже больше, чем сейчас. Например, в 2001 году никто вообще не стремился делиться акциями, все хотели финансировать свой бизнес за счет долга. В нашем состоянии тогда мы могли быть успешными на долговом рынке. В облигациях отсутствовала значительная конкуренция. Кроме того, рынок в 2001 году был абсолютно «локальным», для завоевания позиций не требовалось серьезного международного опыта, международной поддержки — российские эмитенты размещались среди российских инвесторов. Сегодня быстро выходить на рынок без глобальной поддержки и опыта было бы сложно.

По результатам 2006 года «КИТ Финанс» заметно «сдал» свои позиции в качестве организатора первичных размещений облигаций. С чем это связано? Это результат вашей политики, или просто не удается выдерживать конкуренцию с другими банками?

Первые места в рейтингах организаторов и андеррайтеров выпусков облигаций занимают крупные коммерческие банки, связанные с государством, это уже тенденция. А, например, «Ренессанс Капитал» не попал в первую двадцатку организаторов, и это показательно. Абсолютно правильная контора с абсолютно правильным опытом не сражается за то, чтобы быть на первом месте в рейтингах Cbonds. Сражаться за то, чтобы быть на первом месте, — это зарабатывать себе убытки. Я не хочу критиковать лидеров рейтинга, у них свои цели, но на сегодня «это не про деньги». Сами знаете, какие у них комиссии и куда размещается ряд эмитентов, которыми они занимаются. Когда-то мы тоже так работали — мы не зарабатывали прибыль, на тот момент для нас это не было главным. Мы тогда были мотивированы на другое — занять высокое место в рейтинге Cbonds, чтобы наработать себе репутацию и имя, создать клиентскую базу. Сейчас мы работаем на прибыль. Сегодня находиться на высоких позициях в рейтингах и быть высокоприбыльными — это не одно и то же.

Мы не ушли из организации займов, мы уже не можем уйти с этого рынка, потому что есть клиенты, которых мы будем вести на протяжении всего их экономического цикла или части этого цикла. У нас investment banking не сидит без работы, идут достаточно крупные сделки, например, в энергетике. С РАО ЕЭС мы работаем на полную катушку — оказываем весь спектр консультаций по корпоративному финансированию, в том числе по IPO, и будем продолжать эту работу. Мы работаем уже не в качестве узкого консультанта по бондам, а в целом в сфере корпоративного финансирования. На сегодняшний день нам интересно не просто сделать бонд, а предоставить эмитенту весь спектр нужных ему услуг. В конце концов, сейчас для инвестбанка IPO гораздо прибыльнее, чем организация выпуска облигаций. Выпустить бонд за 0.01% для клиента, чтобы кто-то другой потом сделал ему IPO — не наш случай.

Несмотря на снижение активности на первичном рынке облигаций, «КИТ Финанс» уверенно остается первым по оборотам на вторичном рынке. Можно ли говорить о том, что вторичный рынок для вас интереснее и на нем можно зарабатывать больше?

Мы хотим быть прибыльными на рынке бондов целиком, мы считаем, что прибыль заложена в основном в трейдинге, она всегда была там. Эмитентов много, они готовы выходить на рынок, но не все хорошо торгуются, не все хорошо размещаются. Мы бы хотели зарабатывать и сейчас зарабатываем на еще одном типе операций – мы даем ликвидность инвесторам и за это получаем свой спред. В 2007 году мы хотим построить еще более качественный трейдинг по бондам для того, чтобы было куда размещать большие объемы бондов. А если будет куда размещать, нам станет не так важно, кто будет консультантом при размещении — мы или кто-то еще, свою прибыль с этого рынка мы берем. Мы зарабатываем на вторичном рынке, на трейдинге, на предоставлении ликвидности.

Сейчас на российском рынке инвестиционного банкинга проявляются две тенденции. С одной стороны, растет доля госбанков (ВТБ, Газпромбанк, Банк Москвы), с другой стороны, активизируются иностранные банки (Дойчебанк, «АБН АМРО» и др.). Каким вы видите будущее рынка, есть ли на нем место для частных российских банков, таких как «КИТ Финанс»?

Место для частных банков на российском рынке есть. Это старая история, что якобы иностранцы придут и всех здесь «сделают». Их трейдинг работает в одну сторону: купил здесь — продал на Запад. Никто из них пока не начал широко работать с российскими институциональными инвесторами, начиная от крупнейших пенсионных фондов и заканчивая любой страховой компанией, которая формирует свои резервы и обязана купить облигации. Мы хотим в первую очередь обеспечить клиентам возможность в любой момент позвонить и продать или купить бумагу. Основными контрагентами и конкурентами в этом бизнесе мы считаем «Тройку Диалог» и «Ренессанс Капитал».

С 2005 года «КИТ Финанс» развивает собственную ипотечную программу и является крупным покупателем пулов ипотечных кредитов у других банков. Планируете ли вы выпускать ипотечные ценные бумаги, как в целом смотрите на этот сегмент рынка?

Мы хотим быть серьезным игроком на рынке секьюритизации ипотеки. На сегодня мы накопили приличный пул закладных, объем нашего ипотечного портфеля составляет примерно 10 млрд руб., способы фондирования этого портфеля мы пока еще выбираем. В настоящий момент есть три варианта секьюритизации ипотечных кредитов: российские ипотечные облигации (ИЦБ), ЗПИФы и MBS (секьюритизация на зарубежном рынке). Мы хотим заниматься всеми тремя вариантами.

Секьюритизацию в России уже можно делать, но пока это не очень удобно по ряду причин. Мы зарегистрировали ипотечный ПИФ, в который приобретаем закладные. Возможно, какой-то объем своего ипотечного портфеля мы разгрузим в этот ПИФ. Это будет зависеть от того, найдем ли мы покупателя на такой тип секьюритизации. Проблема здесь состоит в том, что, приобретая паи этого фонда, невозможно принять участие в росте ипотечного рынка. В России нет ликвидного рынка закладных, чтобы это был настоящий рыночный фонд. Было бы абсолютно правильно, если бы существовала возможность вести активные операции с ипотечными закладными, покупать и продавать их по рыночным ценам, но сегодня такой возможности в России нет. И соответственно, мы здесь в некоторой степени недорабатываем для инвесторов этого фонда. Работать этому механизму мешает некоторая неразвитость рынка. Он юридически работает, но расцвета нет — это неинтересно ни самим ЗПИФам, ни mortgage originators (ипотечным банкам).

Сегодня ипотечный ПИФ может работать только так: фонд взял у нас закладные, которые мы собрали, по 100 руб. и через три года «сгрузил» их нам обратно за те же 100 руб., заплатив нам комиссию за сопровождение. Условно говоря, доходность такого ЗПИФа будет в настоящий момент 9–11% годовых, что неплохо, поскольку на банковских вкладах та же самая доходность. Но эта доходность могла бы быть и выше, поскольку рыночная оценка закладных через некоторое время может существенно вырасти.

Ипотечные ценные бумаги (ИЦБ) теоретически выгоднее делать в России. При выпуске ИЦБ в России мы, в отличие от секьюритизации на Западе, не платим огромные деньги западным юристам и прочим консультантам — уж больно хорошо они на нас зарабатывают в последнее время. В России все деньги за организацию мы бы забирали сами и мы бы сами видели инвесторов в эти ИЦБ. Но у нас пока нет нормального инвестора — такого, который был бы заинтересован в покупке ИЦБ. Основными покупателями являются банки, а для банков есть другие, более доходные типы долга. В ИЦБ же мы хотим видеть доходность в размере 6–7% годовых, а банкам это неинтересно, это должно быть интересно крупным институциональным инвесторам, которых пока мало. И вырастут ли здесь такие инвесторы, мы пока не знаем. Мы смотрим на рынок секьюритизации ипотечных кредитов в России, но опыта выпуска ИЦБ как таковых в России пока нет — не было рыночных размещений, и мы пока не торопимся на этот рынок выходить.

На Западе инвесторы более осязаемы. Это, например, крупные пенсионные фонды. Если мы притащим на Запад российский долг в форме MBS, он, безусловно, будет хорошо продаваться, но, правда, мы что-то потеряем на накладных расходах.

У «КИТ Финанса» есть опыт организации выпуска долговых бумаг не только на внутреннем рынке, но и на еврорынке в форме CLN (хотя «КИТ Финанс» и не входит в число лидеров в данном сегменте). Как вы оцениваете данный сегмент, планируется ли развивать это направление?

Мы не ставим перед собой задачу стать номером один на рынке CLN. Это всего лишь форма, и если мы видим, что на долг конкретного эмитента будет спрос именно в форме CLN, то мы организуем выпуск таких бумаг. Но если долг предприятия лучше продать в форме рублевого бонда, мы оформим его в виде рублевого бонда. Но история организации CLN продолжается, у нас есть несколько мандатов на организацию таких выпусков в начале 2007 г.

>>> Мы хотим быть серьезным игроком на рынке секьюритизации ипотеки. На сегодня мы накопили приличный пул закладных, объем нашего ипотечного портфеля составляет примерно 10 млрд руб. <<<

Если по обороту на рынке облигаций в России «КИТ Финанс» — уверенный лидер, то по обороту на рынке акций он входит в топ-10, но все же достаточно сильно отстает от лидеров. Для вас рынок акций менее приоритетен, чем рынок облигаций? Будете ли вы усиливаться на данном направлении?

В феврале у нас в московском офисе появятся все наши основные «бойцы» из Петербурга, и мы будем еще привлекать сотрудников на этот рынок, потому что мы недовольны теми позициями, которые занимаем. Сейчас

есть явный интерес эмитентов именно к акционерному капиталу. Соответственно, усиление торговли в этом направлении важно для успешности на рынке equities в целом. Если мы будем хорошо знать клиентов-инвесторов на вторичном рынке, мы будем более успешными при организации IPO.

Как вы смотрите на перспективы рынка IPO российских эмитентов? Есть ли вероятность того, что размещения переместятся в Россию? Планирует ли «КИТ Финанс» выступать в качестве организатора размещений?

Мы хотим активно участвовать в организации IPO. Но с IPO история гораздо сложнее, здесь все серьезнее, чем на рублевом рынке бондов, на который мы влезли в 2001 году — тогда это был «локальный» (российский) рынок. Рынок IPO в первую очередь «нерезидентский», и здесь не обойтись без глобальных партнеров. Рублевый рынок бондов тоже становится все более глобальным, например, 60% первого выпуска бондов РЖД было продано иностранцам. И у местных игроков, скорее всего, нет возможности стать глобальными. Условно говоря, если размещается бонд Газпрома, нельзя все доверить только российскому участнику рынка, так как сейчас уже есть большое количество западных счетов, которые инвестируют в российские бумаги, и нужно, чтобы sales с ними обязательно поработал.

Но поскольку страна богатеет, у российских инвесторов растет количество денег, делать размещение без российского участника тоже неправильно. Российский сегмент тоже должен быть хорошо отработан, так как здесь есть деньги, а российские участники рынка, как правило, лучше понимают российских же покупателей бумаг.

Мы будем участвовать в рынке IPO, у нас уже есть три мандата на 2007 год. Они все совместные с западными партнерами, это очень естественно, с моей точки зрения. Один российский лид-менеджер может быть только в том случае, если эмитент вообще неинтересен западникам, а значит, его и выводить на рынок не нужно!

Думаю, в 2007 году на российских площадках будет проводиться гораздо больше IPO. Вопрос в том, сумеет ли ФСФР оставить рынок здесь, оставить для нас этот бизнес. Думаю, ей это удастся сделать в силу макроэкономических показателей страны. У наших эмитентов есть возможность торговаться не в Лондоне, у нас объем фондового рынка намного больше, чем, например, в Чехии, и наши биржи вполне могут обслуживать российские IPO.

«КИТ Финанс» является одним из наиболее активных участников рынка деривативов (рынок FORTS). Каков ваш взгляд на развитие рынка деривативов в России? Какие инструменты будут развиваться?

В нашем новом офисе на Знаменке в Москве в большом open space будут располагаться три основных департамента — sales&trading по бондам, по акциям и по деривативам. Это те сегменты рынка, в которых мы хотим усиливать свои позиции. Соответственно, мы хотим, чтобы срочный рынок развивался, чтобы мы зарабатывали на нем деньги. В целом мы очень довольны тем, что происходит на рынке деривативов, и довольны своей позицией на этом рынке.

Интерес инвесторов и наших контрагентов к срочному рынку тоже растет, здесь есть большой спектр инвесторов. Рынок деривативов интересен и институциональным клиентам, которые сидят на бондах, они держат часть своих средств в деривативах (до 20–30% в опционах), и тысячам двум «физиков», работающих на срочном рынке. Мы развиваем это направление, ищем новых клиентов.

Недавно было объявлено о продаже 50% бизнеса Управляющей компании «КИТ Финанс» бельгийско-голландской группе Fortis. Шаг достаточно неожиданный, учитывая, что до сих пор сделок по продаже управляющих компаний иностранцам еще практически не было. Чем продиктовано ваше решение?

Если вопрос в том, зачем это нам, то мы смотрим, где мы можем быть успешными, а где не можем. С моей точки зрения, asset management — это глобальный бизнес. Мы сделали линейку ПИФов, весь фондовый рынок России мы покрыли целиком, по тем отраслям, где можно было создать отраслевые фонды, мы их создали. В нашей маркетинговой стратегии было предложение разных вариантов входа на рынок инвесторам разных отраслей. Мы подумали, что в качестве логического продолжения было бы прекрасно предложить клиентам диверсификацию — другие варианты размещения денег. Например, в газетах много пишут про страны BRIC. Россия — это же не весь мир, иногда растет Индия, иногда растут Китай, Бразилия, иногда растет даже Европа.

Как мы можем дать клиенту грамотное управление фондом китайских акций, например? Только имея партнеров там. Цупров (директор департамента управления активами «КИТ Финанс» Владимир Цупров — прим. ред.) в принципе не сможет сам это делать. Чтобы грамотно управлять фондом китайских акций, нужно выучить китайский язык и набрать команду из 20 китайцев. У Fortis Investments есть офисы в Шанхае, в Европе и в США, в десятках стран. Когда у нас будет ПИФ китайских акций, управлять им будет «китайский Цупров», который пять лет работает в Шанхае. Фонд будет сделан по правилам

ФСФР — думаю, это станет возможно в течение ближайших двух лет. Вопрос в подписании ФСФР ряда документов, Вьюгин (глава ФСФР Олег Вьюгин — прим. ред.) сделает это возможным, он правильный человек с точки зрения понимания рынка.

С другой стороны, нашему глобальному партнеру нужен опыт нашей команды управляющих, чтобы грамотно управлять своими фондами российских бумаг, сделанными по западному законодательству. Они сидят в своей Бельгии, собирают деньги с пенсионеров, а пенсионеры говорят: «Нам бы доходность побольше — жизнь дорожает». Fortis им может предложить Китай или Россию, но в России они не могут сами управлять грамотно, у них нет опыта, и они передают управление этими фондами нам. Думаю, что в 2007 году они соберут минимум 300 млн долл. в фонды российских бумаг, которыми будет управлять команда управляющих «КИТ Финанс». Asset management — действительно глобальный бизнес, и сотрудничество с глобальным партнером — оптимальный вариант для нас. Другой вариант — открывать офисы в Китае, Индии, США, на это у нас бы ушло лет пять, а в партнерстве мы уже в следующем году все это реализуем.

Еще одна причина, почему мы объединились с Fortis Investments — это технологический и организационный уровень развития их бизнеса. Я даже не предполагал, какой разрыв в этом плане существует между нами и Западом, как у них организован бизнес — организационные, информационные технологии, контроль за рисками и принятием решений. У них правильная IT-система, правильная мотивация сотрудников. И это не потому, что Fortis самые умные, просто они занимаются управлением активами уже сотню лет. Мы сейчас сделаем прыжок. Реально будет совсем не страшно давать деньги «КИТ Фортис», потому что мы станем очень хорошо организованной, надежной управляющей компанией. Кроме того, Fortis был очень сильно мотивирован на партнерство с российской компанией, очень этого хотел. Мы вели переговоры полгода, и тормозился этот процесс больше даже с нашей стороны.

Вы верите в то, что среди российских инвесторов будет большой спрос на фонды иностранных вложений?

В принципе, инвесторы, как правило, предпочитают местные вложения, это общемировая тенденция, и у нас будет то же самое. Но лично я купил бы фонд акций BRIC, созданный по российскому законодательству. И наверняка таких инвесторов набралось бы не так и мало. Наши private bankers продали бы эти фонды своим клиентам. Даже ОФБУ иностранных вложений, которые у нас есть, тоже продаются — хотя это и не идеальная, промежуточная структура. Если они преобразуются в ПИФы, то инвесторов будет больше.

Какова стратегия развития «КИТ Финанс»? Вы видите ваш банк преимущественно инвестиционным банком или рассматриваете возможность развития ретейлового бизнеса?

Какое-то время назад я даже стеснялся ретейлового банкинга, а теперь считаю, что не надо «эстетствовать»: ты идешь в тот рынок, который, как тебе кажется, будет расти. Соответственно, ты понимаешь, что у тебя есть некие компетенции, некие сильные стороны, и ты идешь туда.

Кажется, что ипотека — это «не круто». Хорошо быть инвестиционным банком. Девушкам больше нравятся инвестиционные банкиры, а не ипотечные. Раньше я говорил: «Мы такой весь из себя красивый инвестиционный банк, а retail — это не для нас». Даже S&P нам говорили о том, что мы в очередной раз удивили их изменением стратегии. Но мы же работаем не для S&P, они акции не покупают. Мы работаем для инвесторов, а инвесторы оценивают прибыль и работу на «теплых» рынках.

Morgan Stanley, Merrill Lynch, Lehman Brothers и другие глобальные инвестбанки покупают mortgage originators (банки, специализирующиеся на ипотечном кредитовании — прим. ред.) в разных странах, потому что ипотека будет расти везде. Каким они бизнесом занимаются: ипотечным или инвестиционным? Я не знаю, но мы тоже хотим заниматься именно этим.

>>> **Какое-то время назад я даже стеснялся ретейлового банкинга, а теперь считаю, что не надо «эстетствовать»: ты идешь в тот рынок, который, как тебе кажется, будет расти.** <<<

Мы пошли на ипотечный рынок как инвестиционный банк с расчетом на секьюритизацию. У нас уже есть опыт. Мы нашли интересный долг: сделали сделку по секьюритизации лизинговых контрактов с РЖД (еврооблигации Red Arrow — прим. ред.). Получилась хорошая доходность и хороший отклик от инвесторов, они очень бодро все купили, наш заработок там был очень приличным.

Мы поняли, как секьюритизировать активы, поняли, что на ИЦБ есть большой спрос. Мы пошли покупать закладные, а их нет: сидит АИЖК и все «гребет». Пришлось выдавать кредиты самим, и сейчас у нас в портфеле больше собственных, чем скупленных закладных — примерно в соотношении 70/30: 7 млрд закладных в портфеле своих, 3 млрд — с вторичного рынка. Таким образом, у нас появилось еще одно бизнес-направление — «ипотечный банк».

Другие розничные направления бизнеса могут возникать?

У нас есть сеть из 30 региональных офисов, которые изначально создавались как офисы для продаж паев управляющей компании. Таким образом, случайно оказалось, что у нас есть retail banking. Теперь эти офисы будут продавать основные два продукта — наши ПИФы и ипотеку. Они будут получать комиссию от продаж и за обслуживание клиентов — мы сейчас ставим им систему мотивации. Со временем мы туда еще какие-то продукты будем добавлять, может быть, будем продавать страховки. Мы решили, что будем продавать продукты других страховых компаний. Собственный страховой бизнес решили не развивать, в частности, потому что на создание своего продукта в ипотеке мы очень много крови потратили, но при этом он еще несовершенен судя по тому, что про нас пишут в интернет-блогах.

Какова структура собственности «КИТ Финанс» в данный момент? Рассматриваются ли варианты продажи банка, объединения с кем-либо или IPO?

Что касается структуры собственности, то банк контролируется менеджментом, в том числе 42% акций — у меня.

Если «Тройку» или «Ренессанс» кому-нибудь продадут, то очередь страждущих женихов, которые проиграют в борьбе за этих невест, перейдет к нам. Разговаривать с покупателями, с инвесторами, с рейтинговыми агентствами всегда интересно. Нужно быть в тонусе и понимать, сколько мы стоим. То, что нравится рейтинговому агентству, необязательно нравится инвесторам, надо понимать, чем они интересуются.

В то же время я не уверен, что все наши бизнесы будут интересны инвестору в одном флаконе — у нас есть asset management, investment banking, mortgage banking, retail banking. Эти бизнесы можно продать по отдельности. На mortgage origination, например, спрос высокий — этим бизнесом уже интересовались, в том числе и западные финансовые институты и портфельные инвесторы. В asset management у нас уже есть стратегический партнер. Retail banking тоже может быть потенциально интересен кому-то, но он у нас пока не совсем стандартный. Investment banking мне нравится развивать самому.

Будет ли смысл в IPO, будет ли в этом случае правильная оценка нашего бизнеса, мы пока внимательно не смотрели, но такого варианта для себя не исключаем.

Почему было принято решение о переезде в Москву? Какие реальные преимущества это дает? Офис в Петербурге останется только в качестве регионального представительства, или часть общероссийского бизнеса будет вестись оттуда?

Весь investment banking будет в Москве, потому что 90% людей, принимающих решения относительно инвестиций, сидит в Москве, и нужно периодически с ними встречаться и, например, пить пиво. Здесь клиенты и контрагенты наших трейдеров, в этом смысле правильнее находиться в Москве. Эмитентов также больше в Москве сконцентрировано, чем в Питере. Research также будет в Москве, аналитики должны слышать шум рынка, sales должны получать информацию «с голоса». Таким образом, наш инвестиционный банкинг будет почти целиком находиться в Москве, в Петербурге остается операционная часть.

Что касается asset management, то этот бизнес почти полностью остается в Питере. По сравнению с Москвой Питер — это low cost location. И для нас, и для Fortis Investments это очень важно, а с точки зрения технологии никаких проблем при расположении в Питере нет.

Весной 2006 года «КИТ Финанс» открыл офис в Казахстане. Какой бизнес планируется развивать в этой стране? Будете ли вы также выходить на Украину? Какие еще страны с точки зрения развития бизнеса вам могут быть интересны?

У нас есть задача захватить рынки соседних государств с точки зрения asset management. Мы ставим перед собой задачу развить бизнес по управлению активами и в Казахстане и в Украине — будем там открывать фонды, работающие с местными и российскими бумагами. В Украине также есть планы по ипотеке, скорее всего, мы купим там банковскую лицензию, чтобы отрыть ипотечный банк. Правда, с точки зрения покупки банков рынок там сильно перегрет. В плане IB нам пока хватает России — здесь больше денег, чем в Украине и в Казахстане, в 2007 году мы не планировали там этот бизнес развивать. Хотя, конечно, работа с казахстанскими и украинскими эмитентами важна, но мы пока постараемся эти рынки покрывать из России.

Каким вы видите российский финансовый рынок через 5 лет?

Рынок в целом становится все более глобальным, есть несколько инвестиционных центров, которые между собой соревнуются. Сейчас в России один финансовый центр — это Москва, но пока Москву нельзя сопоставлять с Лондоном. Я очень верю и надеюсь, что мы не станем частью Лондона.

Но конкурировать с Лондоном очень проблематично. Чтобы быть финансовым центром, нужно сочетать много факторов, даже климат. У Москвы есть предпосылки для того, чтобы стать крупным финансовым центром, экономические факторы все на нашей стороне, но нужно еще многое сделать, чтобы конкурировать глобально. Я верю, что макроэкономическая ситуация в нашей стране способствует тому, чтобы финансовый рынок у нас остался. Действия текущего регулятора и его понимание ситуации очень правильны. Если Вьюгину удастся реализовать задуманное, то мы как участники рынков будем очень счастливы, будем на этом рынке зарабатывать и представлять серьезную силу даже глобально. Надеюсь, Москва попадет в обязательный маршрут международных road show (Сингапур, Гонконг, Нью-Йорк, Бостон, Лондон, Франкфурт, Цюрих и т. д.).

>>> Если «Тройку» или «Ренессанс» кому-нибудь продадут, то очередь страждущих женихов, которые проиграют в борьбе за этих невест, перейдет к нам. <<<

Расскажите, как вы проводите свободное от работы время?

Мои официальные увлечения — это вино и Маяковский. Сейчас еще одно новое хобби появилось — современное искусство. Спрос на современное русское искусство сейчас высокий, значит, нужно формировать адекватное предложение. Мне интересно собирать и изучать современников. При выборе картин для меня важны эмоции, я ориентируюсь на собственный вкус и на советы друзей, которые в этом разбираются. С одной стороны, мне интересно тратить на это свободное время, с другой — мы развиваем private banking, а в Швейцарии, например, картины и вино считаются обязательным продуктом в private banking. Мы будем делать помещение для private banking в московском офисе на пятом этаже, и у нас там обязательно будут висеть картины.

Интервью брали
Сергей Лялин и Анна Чепракова