связанных с управлением средствами клиентов. Общая численность команды — около 110 человек. Она хоть и осталась прежней, состав сотрудников, конечно, изменился. Кто-то уволился, кого-то мы ротировали и, естественно, активно нанимали людей для работы в тех областях, где сейчас нам необходим рост. Штат практически укомплектован, но мы достаточно гибко подходим к вопросу найма. Если возникнет необходимость в расширении штата, например, когда рынок акций пойдет вверх и нам нужно будет усилить команду портфельных управляющих, оперативно сделаем это.

BG: Как вы стимулируете сотрудников? Есть ли у вас опционная программа (наподобие той, что есть для менеджеров Газпромбанка)? Или только зарплаты и премии? Почему вы используете такой подход?

A. C.: Мы применяем стандартную для многих компаний схему мотивации: для сотрудников фронт-офиса, результативность которых очевидна (портфельные управляющие, аналитики, клиентщики и т. д.), существует годовая бонусная система. Размер бонуса зависит от успешности выполнения KPI. На всех остальных сотрудников распространяется политика поощрения по примеру Газпромбанка, которая зависит от результатов бизнеса и других параметров.

BG: По данным бухгалтерской отчетности по РСБУ выручка вашей компании от услуг доверительного управления в последние годы составляла 270–400 млн руб. Эта сумма довольна значительная по меркам российского рынка. Однако по отношению к стоимости чистых активов под управлением вашей компании это составляло всего 0,2%, тогда как у столь же крупных компаний это соотношение достигало 0,5–1%. Из-за чего такая разница?

A. C.: Предполагаю, что, когда вы проводили этот расчет, вы брали выручку УК из официальной отчетности и сравнивали с суммой консолидированных активов по бизнесу доверительного управления, которая используется в открытых источниках. Такое сравнение будет не совсем верным, и если вы пересчитаете процент в соответствии с суммой активов только «Газпромбанк — Управление активами», то он будет выше.

BG: Как на бизнесе по управлению активами Газпромбанка сказались санкции зарубежных стран в отношении материнской структуры? Насколько сложнее сейчас стало работать в условиях, особенно вашей люксембургской «дочке»?

A. C.: Санкции, принятые в отношении Газпромбанка, не затронули заметно бизнес управляющей компании. К примеру, активность среди HNWC-клиентов (high net worth clients, состоятельные клиенты.— **„Ъ“**) снизилась, но это больше связано с общей ситуацией на рынке, его волатильностью. Если говорить об УК в Люксембурге, то наш фокус — это развивающиеся рынки. Мы не нацеливаемся на Европу или Северную Америку. Варианты инвестиций в наши иностранные фонды рассматривают представители Ближнего Востока, Азии и Латинской Америки. Конечно, некоторые клиенты пока занимают выжидательную позицию, оглядываясь на взаимоотношения России, ЕС и США, особенно в отношении дополнительных инвестиций.

Знаете, когда я пришла в Газпромбанк, стратегия, которую мы разрабатывали, рассчитывалась на три-пять лет. Геополитические и экономические события последних месяцев внесли коррективы, но только с точки зрения срока реализации планов. Рост возможен при любых событиях, если вовремя и в правильном направлении измениться. Даже в негативе можно всегда найти позитив. Приведу пример. Возьмем сферу некоммерческих организаций: в сложное экономическое время объем бюджетных отчислений, грантов, благотворительных средств уменьшается, и это повод задуматься о долгосрочных инвестициях. Для этих целей как раз существует такой инструмент, как эндаумент. Он создает постоянный поток денежных средств, и любая некоммерческая организация, будь то вуз, музей или больница, застрахована от временных финансовых трудностей и может реализовать все запланированное. Мы уверены, что интерес к формированию фондов целевого капитала будет расти и, конечно же, мы продолжим работу с НКО.

АЙЛИН САНТЕЙ, РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕСА ДОВЕРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГАЗПРОМБАНКА, ПРЕДПОЧИТАЕТ ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ БИЗНЕСА

ГЕННАДИЙ ГУЛЯЕВ

BG: Некоторые управляющие компании, в том числе располагающие широкой линейкой ПИФов, периодически присматриваются к своим конкурентам с целью покупки фондов. Вы рассматриваете такое расширение в сегменте крупных частных инвесторов?

A. C.: Если смотреть на мировой опыт таких решений, можно заметить, что это редко работает: и средства клиентов, и сотрудники после приобретений уходят довольно быстро. Я предпочитаю органический рост, но это не значит, что мы не готовы рассматривать такие возможности вообще. Если найдется подходящий для нас вариант, почему нет?

BG: Пенсионная реформа. Напрямую вас она мало затрагивает, так как активы НПФ под вашим управлением не столь велики. Как, по вашему мнению, все проходящие изменения в этой отрасли скажутся на деятельности управляющих компаний и «Газпромбанк — Управление активами»?

A. C.: К сожалению, происходящие сейчас изменения в этой сфере не сказываются положительно ни на бизнесе управляющих компаний, ни на рынке в целом. У нас были большие планы по развитию в данном сегменте, и теперь нам придется повременить с их реализацией. Но всегда есть возможность расширить сотрудничество с существующими клиентами, поэтому наша цель сейчас — увеличить объем передаваемых нам активов. Уверена, если мы продолжим показывать одни из лучших результатов управления средствами, мы можем увеличить долю рынка.

BG: Одно из направлений вашей стратегии — работа с иностранными инвесторами. Чем вы их привлекаете? Какие страны для нас сейчас открыты?

A. C.: Мы начали активно развивать наш международный бизнес не так давно. Мы провели большую работу по регистрации трех UCITS-фондов, которые запустили в этом году. Сейчас наша УК в Люксембурге предлагает иностранным инвесторам фонд российских еврооблигаций, фонд, инвестирующий в акции компаний России, СНГ и Восточной Европы (Турции, Польши, Чехии, Венгрии и Греции), и фонд российских акций. Для иностранных клиентов фонды, зарегистрированные по европейским правилам,— это понятный, прозрачный инструмент, поэтому в первую очередь мы занимались этим вопросом. Сейчас мы активно проводим встречи с потенциальными клиентами и видим интерес к нашим продуктам. На данный момент общий объем средств в наших фондах составляет около 5 млрд руб.

В первую очередь мы видим интерес со стороны развивающихся рынков, особенно представителей Азиатского региона и Латинской Америки, и в краткосрочной перспективе делаем ставку именно на этих инвесторов. С большей оглядкой на внешние обстоятельства к нам (к России) относится Ближний Восток. Поэтому мы можем рассчитывать на них не ранее чем в среднесрочной перспективе. Политические обстоятельства здесь пока превалируют над бизнесом. Европа и США — думаю, на эти рынки мы будем выходить не ранее чем через три-пять лет.

BG: Есть ли какая-то специфика в переговорах с представителями разных регионов, в их отношении к нашему рынку, его участникам?

A. C.: Допустим, что типовая встреча с инвесторами длится один час. Если мы находимся в Азии, то десять минут мы рассказываем о Газпромбанке, его показателях и т. д., десять минут — о том, что такое «Газпромбанк — Управление активами». Все остальное время мы рассказываем о наших продуктах и предложениях. Азиатские инвесторы интересуются именно возможностями по управлению средствами, продуктами и в меньшей степени — информацией о банке или «Газпроме», так как большинство из них инвестируют в облигации этих компаний. В Европе все наоборот. 40 минут приходится рассказывать про Газпромбанк, отвечать порой на очень странные вопросы. Действительно ли банк работает на рыночных условиях? Правда ли, что он полностью контролируется государством? И т. д. и т. п. Затем мы десять минут рассказываем о бизнесе по управлению активами, и совсем мало времени остается на то, что мы предлагаем и как мы управляем. Очень много времени приходится тратить на развенчивание мифов о России, на то, чтобы поменять отношение к стране, к рынку. Поэтому для того, чтобы российский бизнес смог более активно работать с европейским, чтобы изменилось отношение к нему — безотносительно текущих напряженных отношений, государству нужно потратить еще много времени и реальных денег на изменение имиджа России. Организация Олимпиады в Сочи и то, как Россия промоутировала ее, в том числе в других странах,— это показательный пример того, что если начать что-то делать в этом направлении и делать хорошо, то сразу же получишь результат.

BG: Вы имеете многолетний опыт работы в западных структурах. Как, на ваш взгляд, за эти годы менялось отношение иностранных инвесторов к российскому рынку?

A. C.: Мой первый визит в Россию, в то время в качестве иностранного инвестора, состоялся в 1998 году. Сейчас я вижу совершенно другой рынок, который растет в соответствии с другими развивающимися рынками. Российские компании открылись для инвесторов, научились выстраивать с ними отношения. Сам бизнес стал прозрачнее, компании перешли на МСФО, стали раскрывать свои стратегии, начали платить дивиденды и находить баланс между инвестированием в развитие и выплатами акционерам. Некоторые компании дают долгосрочные прогнозы по своему бизнесу, что, безусловно, положительно оценивается иностранными игроками. Конечно, российскому рынку еще есть куда расти в плане совершенствования всех условий и процессов, но этот рост точно идет в нужном направлении.

BG: За рубежом вы работали в частных структурах. Теперь имеете опыт работы в банке, который ассоциируется с государством. Чем отличается организация работы управляющих компаний в России и за рубежом?

A. C.: Уверяю вас, Газпромбанк обладает большей автономностью, чем считается. Как я уже говорила, менеджмент открыт для идей и заинтересован в качественном развитии, в эффективности. В составе руководства есть сотрудники с опытом работы в иностранных банках в России и за рубежом. Хотя бы тот факт, что возглавить управление активами клиентов пригласили уроженку Турции со швейцарским гражданством, которая никогда до этого не работала в этой стране и не знает русский язык, говорит многое о том, насколько Газпромбанк современен и независим. Работая здесь изо дня в день, сейчас я не вижу разницы между тем, как это происходит в любой другой стране.

BG: Кризис 1997–1998 годов вас застал в американском глобальном фонде. Из разговоров с участниками рынка я знаю, кто пережил 1998 год, резко поменял отношение к фондовому рынку. Как вы на себе прочувствовали тот глобальный кризис? Изменилось ли ваше отношение к рынку, к подходам по инвестированию, оценки ситуации?

A. C.: Кризисы и 1998 года, и 2008 года научили нас многому. Мы стали более вдумчивыми при инвестировании, обращаем больше внимания на возможные пузыри на рынке, осторожнее относимся к тем сферам, где они возможны. И абсолютно точно мы стали гораздо лучше понимать и сопоставлять наши ожидания доходности с теми рисками, которые готовы принять.

Беседовал **ДМИТРИЙ ЛАДЫГИН**

ГОСУДАРСТВУ НУЖНО ПОТРАТИТЬ ЕЩЕ МНОГО ВРЕМЕНИ И РЕАЛЬНЫХ ДЕНЕГ НА ИЗМЕНЕНИЕ ИМИДЖА РОССИИ