

# Улан Илишкин (Росбанк): Антихрупкость — одна из отличительных черт Росбанка

Несмотря на геополитические потрясения 2022 года, Росбанк продемонстрировал положительный финансовый результат. О том, за счет чего этого удалось добиться, а также о новых подходах и инструментах в управлении капиталами состоятельных клиентов «Б.О» рассказал Улан Илишкин, руководитель «L'Hermitage Private Banking Росбанк»

Текст  
ЕКАТЕРИНА КАЦ,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



— Улан, в 2023 году у Росбанка юбилей — 30 лет на российском рынке, а вы — один из старожилов бизнеса. Расскажите о том, какую трансформацию пережила организация на ваших глазах, и о своем карьерном пути к нынешней позиции.

— Да, в этом году Росбанк отмечает свое 30-летие. Мы прошли очень долгий путь и остаемся надежным финансовым партнером для наших клиентов. Я как свидетель множества трансформаций, которые пережил банк, могу с уверенностью сказать, что каждый поворот, каждый кризис делает нас одновременно и сильнее, и подвижнее. Ведь, как известно, самый сильный элемент в цепи — самый гибкий. Чем быстрее ты умеешь адаптироваться к меняющемуся контексту, тем больше у тебя шансов на дальнейшее развитие и процветание. За те годы, что я являюсь частью команды Росбанка, мы выработали высочайшую адаптивность к изменениям. Антихрупкость — одна из от-

личительных черт Росбанка на российском рынке. Это доказали и наши результаты за беспрецедентный по своей сложности предыдущий год. В 2022 году мы добились роста по всем основным направлениям бизнеса и положительного финансового результата. Несмотря на все внешние вызовы, банк продемонстрировал рекордный операционный доход, показав при этом соотношение операционных расходов к доходам на уровне 52%, что также является одним из лучших показателей за последние несколько лет. Банку удалось сохранить то, за что его ценят клиенты, — надежность. Наши кредитные рейтинги остались на максималь-

но возможном локальном уровне AAA, а достаточность капитала превысила 17%.

За 30 лет мы добились впечатляющих результатов, главный из которых — доверие многочисленных клиентов. Оно растет благодаря ежедневной сплоченной работе нашей команды от Калининграда до Камчатки.

— Судя по недавней колонке в Forbes, вы рассматриваете подход к инвестициям одновременно через призму геополитики и внутренней регуляторики. И, в отличие от многих коллег-банкиров, декларирующих поворот на Восток, вы не сбрасываете со счетов глобальные процессы, происходящие на Западе и влияющие в том числе на ситуацию в России: выборы в США, политику ЕЦБ, инфляцию в ведущих экономиках мира. Как многофакторный анализ помогает в построении сценариев?

— Многофакторный анализ всегда был и остается краеугольным камнем нашего подхода в выборе инвестиционных стратегий. При текущем уровне экономической глобализации невозможно игнорировать те или иные события, которые, на первый взгляд, не касаются нас в данный момент, но носят глобальный и долгоиграющий характер.

Азия, Восток, Латинская Америка — безусловно, интересные рынки, но они также подвержены глобальной волатильности. Помимо внутреннего рынка данные регионы тесно сотрудничают со странами Запада (к которым принято относить США и страны Европы), что, безусловно, оказывает на эти регионы как положительное (в момент экономического роста), так и отрицательное (в периоды рецессии) влияние.

Политика международного сотрудничества любой страны отталкивается в первую очередь, от внутренних национальных интересов, на которые влияют в том числе и события в странах, относящихся к «развитым экономикам», как их принято классифицировать.

Приведу конкретный пример: многие государства берут займы не только в национальной валюте, но и в иностранной — преимущественно в долларах США. Следовательно, при страновой оценке мы уже не можем игнорировать события, происходящие в США, так как они напрямую или косвенно влияют на исполнение обязательств страной, выпустившей данный долг. И таких примеров очень много.

— Верно ли я понимаю, что изложенный вами подход отражает позицию Росбанка в целом? Как он влияет на работу с крупным и крупнейшим бизнесом, в том числе с новыми клиентами, которые в изменившихся условиях оценивают организации как потенциальных финансовых партнеров?

— Мы помним, что наши новые или потенциальные клиенты в сегменте private — это в первую очередь владельцы бизнеса (как правило, среднего и крупного). И мы, работая с ними как с частными владельцами крупного капитала, также учитываем и их интересы как владельцев бизнеса, тем более что Росбанк традиционно был и остается очень сильным в корпоративном бизнесе. С 2023 года охват Росбанка сотрудниками корпоративного бизнеса составляет уже 36 городов присутствия. Мы сократили количество отделений, но все равно представлены по всей стране — от Калининграда до Владивостока. Сейчас еще больше расширяемся в Сибири и на Урале, растем в Поволжье и в южных городах России. Клиенты растут вместе с нами. Со многими мы сотрудничаем с 90-х — начала 2000-х годов. Предприятия росли, развивались и достигали успехов вместе с Росбанком. Сегодня мы наблюдаем огромную конкуренцию именно за «средних»

клиентов, то есть за предприятия с выручкой от 400 млн до 5 млрд рублей в год. Этот сегмент в Росбанке уже показывает солидную динамику роста — +30% год к году, именно такой темп мы и планируем сохранить в соответствии с новой стратегией.

— По тем производственным отраслям, которые вы рассматриваете как перспективные, необходимы долгосрочные вложения. Как это согласуется с тенденцией краткосрочного инвестирования?

— Тенденции склонны к изменениям, причем довольно существенным. Тем не менее здесь нет противоречий. Любые инвестиционные портфели формируются из разных составляющих, в которых долгосрочные инвестиции сочетаются с краткосрочными. Компании, привлекая финансирование под проекты, используют широкий инструментарий, имеющий временную вариацию, что и позволяет инвестору сформировать диверсифицированный не только по риску, но и по сроку портфель.

— Удастся ли вытасщить клиентов из краткосрочных депозитов и нужно ли это делать?

— Силой никто никого, естественно, не тащит. Переток средств — естественный процесс. Учитывая такой фактор, как «временная стоимость денег», который формируется за счет денежно-кредитной политики ЦБ, инфляции, инфляционных ожиданий и т.д., инвесторы самостоятельно приходят к удлинению срока вложений или, наоборот, к его сокращению. Можно сказать, что рыночные обстоятельства неплохо регулируют этот процесс.

— Какие советы по перестройке привычных моделей планирования и управления капиталом вы даете клиентам?

— Один из ключевых советов — это адаптация к структурным глобальным изменениям, трансформирующим привычное понимание тех процессов, которые формировались на протяжении почти полувека, и существенный пересмотр риск-политики. С учетом структурных изменений в экономике, о которых мы слышим со стороны правительства и которые наблюдаем, в первую очередь стоит обратить внимание на экономико-образующие предприятия. Выделение конкретных названий уже относится к рекомендациям, которые можно давать в ограниченном виде.

Однако стоит отметить, что перестройка рынка, логистики, производства и т.д. носит временный характер. Из этого мы можем сделать вывод, что в период трансформации темпы роста отдельных предприятий могут быть существенно недооценены и в дальнейшем могут удивить рынок.



— **Растет ли у состоятельных людей интерес к доверительному управлению? Какие инструменты в приоритете?**

— Да, растет. Вопрос сохранения капитала и его преумножения всегда стоял перед инвестором. В текущей ситуации эти вопросы сохраняют свою актуальность, как и ранее, а инструментарий фундаментально не изменился.

— **Сохраняется ли традиционная для прежнего Росбанка консервативная инвестиционная стратегия? Почему, хотя ЦБ делает фокус на модернизацию, у вас акцент на ESG-бумагах?**

— Важно помнить главное правило — доходность всегда сопряжена с риском. Консервативный подход позволяет сохранить баланс между двумя частями этого уравнения.

Само понятие ESG куда глубже, чем это принято считать. Это не только забота о природе как одна из составляющих этого понятия, но и влияние на социальные процессы, забота о тех слоях населения, которым приходится труднее всего, ответственное корпоративное управление, оказывающее влияние на бизнес-климат, инвестиционную привлекательность и многое другое. Фокус на модернизацию как раз и содержит в себе следование принципам ESG в широком понимании этого термина.

— **Банки предлагают все более новые продукты: валюты дружественных стран, бриллианты, золото и т.д. Что из этого есть в вашем «арсенале»?**

— Здесь будет уместна классическая фраза из экономической литературы: «Спрос порождает предложение», и при наличии спроса со стороны наших инвесторов мы максимально быстро стараемся пополнить свой арсенал новыми продуктами, часто работая на опережение.

— **Как трансформируется практика инвестирования в цифровые финансовые активы? Как формируется экспертиза по выбору объектов вложений?**

— Мы считаем, что у цифровых технологий — большое инвестиционное будущее. В 2022 году в законодательство были внесены изменения, которые наконец-то позволили ввести в правовое поле цифровые финансовые активы, и, по большому счету, если использовать мировую терминологию, «цифра» — это так называемый стейблкоин. Проще говоря, это электронный токен, который привязан к какому-либо активу. Этим он в целом отличается от криптовалюты, NFT. Это не совсем коммодити. Котировка цифрового токена привязана к стоимости реально-

го актива. В нашем случае первая сделка была проведена с палладием, цена палладия на дату проведения сделки определила цену этого актива, токена. Мы сейчас имеем серьезную фору, т.е. мы уже знаем, как надо правильно действовать, что делать дальше, и мы уверены, что этот инструмент будет очень востребован.

— **Росбанк начал продавать цифровое золото за цифровые рубли. Есть ли спрос?**

— Безусловно, спрос есть. Однако стоит учитывать, что каждый новый продукт требует времени для полноценной интеграции в рынок.

Из недавних примеров можно отметить валютную пару рубль — юань и покупку физического золота. Оба инструмента давно существуют на рынке, но инвесторам потребовалось время для полноценного масштабирования и интегрирования данных активов в свои портфели.

— **После смены акционеров банк заявил об обновлении бренда. Как оно затронуло L'Hermitage Private Banking?**

— L'Hermitage Private Banking — это неотъемлемая часть Росбанка, и трансформируемся мы вместе. Основные акценты нашего нового бренда — это логичный ответ на все изменения, которые Группа Росбанк претерпела в 2022 году. Во-первых, это антихрупкость — с момента своего образования Росбанк прошел через многое и продолжает активно развиваться, оставаясь надежным финансовым партнером для россиян. Вызовы научили нас антихрупкости — умению не просто держать удар, а адаптироваться и становиться лучше в ответ на трудности. Мы продолжаем постулировать серьезное и ответственное отношение к деньгам — клиенты Росбанка в первую очередь ценят надежность своего финансового партнера, его универсальность и взвешенность предложений (продуктовых, структурных, стратегических). Росбанк помогает клиентам быть готовыми к вызовам и извлекать выгоду из любых жизненных ситуаций, обеспечив надежными, эффективными и ответственными финансовыми решениями в настоящем, чтобы они смогли увереннее смотреть в будущее.

Сегодня мы ставим на эффективное настоящее — любое «завтра» начинается «сейчас», и на любое событие можно отреагировать проактивно. Мы не можем предугадать будущее, но мы уверены — чтобы его обеспечить, нужно уверенно действовать в настоящем.

— **Какие планы по развитию направления Private Banking есть у банка на текущий год, на среднесрочную перспективу?**

— Мы утвердили новую стратегию развития банка до 2027 года, и она является логичным продолжением предыдущей, принятой в 2020-м.

Что касается развития непосредственно бизнеса L'Hermitage Private Banking (управление частным капиталом), наши планы, как всегда, амбициозны: рост клиентской базы на 30%, рост чистой прибыли в 2 раза, лидирующие позиции по NPS в сегменте.

Мы привыкли держать слово и достигать поставленных результатов. У L'Hermitage Private Banking (управление частным капиталом) есть все необходимые ресурсы и опыт, который тоже — ресурс.

Однако «развитие» — это не только бизнес-план. Это и развитие компетенций наших сотрудников, сервисов. Наша цель — во всем быть максимально полезными нашим клиентам, стремиться опережать их потребности. Мы внимательно следим за происходящим и участвуем во всем новом, что зарождается в банковской сфере (и не только), наращиваем экспертизу.

Мы смотрим в будущее с твердой уверенностью в успехе. Успех — это состояние.