



Дмитрий Целищев

Управляющий директор, член правления ИК «Риком-Траст»

Конструкторы вау-эффекта

В СВОЕЙ АКТИВНОЙ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИЯ СДЕЛАЛА СТАВКУ НА СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

Дмитрий Целищев, возглавивший в 2024 году одну из старейших компаний на фондовом рынке «Риком-Траст» (основана в 1994 году) рассказывает о кардинальных трансформациях в бизнесе, объясняет почему физические офисы соответствуют человеческой натуре и делится планами сделать компанию бенчмарком в обслуживании состоятельных клиентов.

Текст **Ольга Плотнова**

Фотографии **Павел Перов**

— Дмитрий, расскажите об итогах 2024 года — какие были цели, на что были направлены основные усилия стратегии, и что получилось?

— Прошедший год был тяжелым для всего рынка, и инвестиционного бизнеса в том числе, но он был в то же время годом интересным, амбициозным — однозначно можно сказать, что это был год вызовов, тестирования различных гипотез, чем мы активно и занимались вместе с командой и нашими клиентами.

В 2024 году с моим выходом в «Риком-Траст» мы утвердили с акционерами и приняли трехлетнюю стратегию. Начали с позиционирования в существующей, достаточно уже зрелой конкурентной

среде. С одной стороны наши конкуренты — это банки с большими бюджетами, диджитал-продуктами, с привычкой клиентов в два клика решать свои вопросы. С другой — это большие структуры, которые также работают на рынке более 30 лет, которые не всегда могут из-за сложной структуры своего бизнеса оперативно выдавать качественные решения клиентам. Мы поняли, что между двумя этими полюсами есть незанятое пространство — формат бутика, такой Tailor made (в маркетинге — конкретное позиционирование на определенную аудиторию — прим. *Ред.*), когда используется принцип «Один клиент — один проект», настраиваемый индивидуально, без шаблонных решений.

Наш клиент — это, прежде всего, квалифицированный инвестор, человек или компания, которые точно знают, что им нужно. И наша задача как бутикового брокера помочь им найти оптимальное решение, в достаточно сжатые сроки.

— Чего же хочет ваш клиент?

— Оптимального соотношения риск/кост/профит. Само это решение по большей части инфраструктурное, и в некоторой части инвестиционное. С такими запросами приходят клиенты, когда

По итогам 2025 года наши успехи в реализации бутикового формата подтверждают цифры. Например, выручка по сравнению с 2024 годом выросла в 2,5 раза, сейчас это почти миллиард рублей. Мы досрочно вышли в чистую операционную прибыль.

у них есть цель, а сам путь к этой цели непонятен.

Если подводить итоги 2025 года, то наши успехи в реализации бутикового формата подтверждают цифры. Например, выручка по сравнению с 2024 годом выросла в 2,5 раза, сейчас это почти миллиард рублей. Мы досрочно вышли в чистую операционную прибыль.

Если смотреть хронологически, то в начале 2025 года мы успешно прошли аудиторскую проверку, повысили степень своего рейтинга от Национального рейтингового агентства (был «А» прогноз «стабильный», теперь у нас прогноз «позитивный»). Я думаю, что по итогам 2025 года мы шагнем на полноценную ступень вверх и достигнем заветных АА. Также весной 2025 года мы вошли в рейтинг газеты Коммерсантъ Топ-20 крупнейших брокерских компаний России, это впервые в истории «Рикома», и это действительно достойный результат на фоне порядка 300 действующих брокерских лицензий. И что самое

приятное — мы стали в этом рейтинге третьими по динамике роста: основных показателей — выручка, клиентская база, объемов активов.

Весной 2025 года мы получили прямой доступ на индийский рынок, замкнув десятку российских профучастников, которые имеют такой доступ, это тоже очень крутая история.

— Обязательно мы об этом поговорим.

По поводу роста — с точки зрения математики расти с низкой базы большими темпами легче..

— Ее нельзя назвать низкой. «Риком-Траст» — российская инвестиционная компания со стажем. Это не стартап в классическом представлении, это работающий бизнес с 30-летней историей. Отчасти он был по сути законсервирован, был таким «домашним, мягким, пушистым». А с моим приходом и трансформацией бизнеса, с изменением команды и стратегии мы добавили больше рыночности этому бизнесу. И это в последнее время становится заметным.

— За счет чего удалось выйти на прибыль уже по 9 месяцам?

— Это всегда очень хороший вопрос, так называемая «формула успеха». Мое субъективное личное мнение, что она складывается из следующих частей. Первая, я уже затронул, — это правильное позиционирование. Когда ты отстраиваешь свой бизнес с четким видением, четкой стратегией, с пониманием, в какой точке ты находишься и куда ты хочешь прийти, у тебя уже

формируется некий контур картинки будущего. Дальше, соответственно, сам путь к этой картинке, он складывается также из дополнительных частей, прежде всего это команда. Я выходил в «Риком» с мандатом на обновление, на прием новых людей с рыночной экспертизой, соответственно, с учетом своего корпоративного бэкграунда в прошлом, достаточного для того, чтобы понять, кому интересно идти со мной и получить этот глоток свежего воздуха частного бизнеса. То есть тебя должна драйвить история, когда ты, как вы сказали, с низкой базы идешь к иксам, хотя база все-таки не низкая, пусть и нет там таких масштабов, как в банках и в крупных брокерах, но с тридцатилетним стажем и семитысячной аудиторией. Поэтому позиционирование — раз. Команда — два.

Еще очень важны технологии. Для того, чтобы масштабироваться, мы проводили детальный дью-дил. и торгового, и неторгового функционала, инфраструктуры. Большой отличительной особенностью является то, что «Риком» в свое время сделал ставку на собственные ИТ разработки, что позволяет приоритезировать, масштабировать и внедрять новые технологические решения в моменте здесь и сейчас.

— У вас собственная IT-команда?

— Да. Из 120 человек больше 30 — это IT-департамент.

С точки зрения инфраструктуры мы тоже сделали достаточно большой рывок, сделав упор на состоятельных клиентов, фэмилли-офисы, институционалов и корпоратов. Мы понимаем специфику их бизнеса, мы понимаем их требовательность к инфраструктуре.

Еще за последний год резко увеличилось количество контрагентских счетов. На момент моего прихода их было порядка 5, сейчас — более 30. У нас открыты счета в иностранных банках,

кастодианах, брокерах, что позволяет нам предлагать инфраструктурные решения практически под любой запрос. Поэтому позиционирование, команда, технологии, включая инфраструктуру.

Ну и, конечно же, четвертая составляющая — это сами клиенты. Наверное, будет объективным сказать, что первая волна новых клиентов приходила, конечно же, персонально, потому что они знают тебя. Постепенно у них появляется привязанность к бренду и они становятся твоими амбассадорами, и дальше появляется разветвленная сеть так называемого сарафанного радио.

Я не хочу сказать, что плохо работают сейлзы, агенты или регионы, но все-таки основные клиенты с большими чеками приходят больше на топ-менеджмент компании. Так всегда было, есть и будет. Это не особенность «Рикома», а особенность нашего бизнеса и бутикового, и инвестиционного, где очень важны слова доверие и репутация.

— Вы сказали, что для каждого клиента подбираете отдельно предложение. Сколько сейчас у вас клиентов, как они делятся между квалифицированными и неквалифицированными инвесторами?

— Я могу на примере даже рассказать. На сегодняшний день у нас есть порядка 7 600 физических лиц — из них почти 1,5 тысячи делают как минимум одну сделку в месяц, то есть мы считаем их активными клиентами. Из этих 1,5 тысяч порядка 250 человек являются квалифицированными инвесторами с объемами активов свыше 5 млн рублей.

— Квалов вы отдельно ведете или включаете в состоятельный сегмент?

— Скорее, включаем.

Наш бизнес стоит как бы на четырех столпах. Первый — это физические лица, о которых я уже сказал, часть

ритейла, где мы пошли в сторону более больших чеков, состоятельных инвесторов и фэмилли-офисов. У нас есть четыре лицензии — брокер, дилер, депозитарий и ДУ. Еще в конце 2024 года мы «стряхнули пыль» с лицензии ДУ, запустили в конце прошлого года этот продукт и сейчас у нас порядка 46 клиентов в доверительном управлении с совокупным объемом активов более 1 млрд рублей. Это одна часть.

Вторая часть — это институциональные клиенты. Мы к ним относим и фэмилли-офисы, компании с брокерскими лицензиями, управляющие компании, которым нужны различные доступы либо партнерство в виде кросс-сейла каких-то продуктов. И таких клиентов у нас уже более 20.

Третья история у нас — это корпоративный бизнес. Мы помогаем корпоративным клиентам-эмитентам выходить на рынок займа через выпуск облигаций. Мы не ходим в первый эшелон, прекрасно понимаем, что эта поляна закреплена и поделена между банками, но средний бизнес, ближе к первому тайеру (кругу), нуждается в такой поддержке. В банках, как правило, они получают отказ, мы же видим в этом свою возможность. Корпоративный клиентский сегмент также активно растет, на сегодняшний день мы обслуживаем более 150 юридических лиц.

В корпоративном сегменте помимо выпуска облигаций, мы занимаем лидирующую позицию маркетмейкера. На сегодняшний день мы являемся маркетмейкером более чем в 70 инструментах, которые торгуются на Московской бирже — это инструменты срочного рынка, акции, облигации и фонды. Интересно, что помимо биржевых, открытых и интервальных фондов, в последнее время достаточно активно стали заходить на биржу и закрытые фонды, ориентированные на так называемые альтернативные

инвестиции, прежде всего это коммерческая или складская недвижимость, дата-центры, майнинговые фермы. Для того чтобы поддерживать ликвидность, им нужен маркетмейкер, и мы присутствуем в этой роли в закрытых фондах, которые сейчас торгуются на Московской бирже. И планируем это направление усилить, используя накопленную экспертизу и хорошую репутацию.

Это вот три основные части, а четвертая — инфраструктурные проекты. Это как раз там, где в большей степени откликается принцип «Один клиент — один проект». На сегодняшний день наши клиенты обеспечивают порядка 90% торгов на секции драгметаллов на Московской бирже, где среднесуточные обороты порядка 9 килограммов в день, и плюс в режиме переговоров сделок наши клиенты, которых мы фронтим, до 300 кг в день оборотов по золоту. Есть еще серебро, платина, палладий.

История началась так — к нам обратился потенциальный клиент, который, являясь юридическим лицом, предоставляет посреднические услуги, находя бизнес-возможности между добытчиками золота и потребителями — банками и экспортерами-поставщиками. Он искал инфраструктурного партнера, и благодаря нашей поддержке смог выстроить контрагентскую сеть со всем рынком. Ему не нужно было получать брокерскую, депозитарную и дилерскую лицензии. За этот проект мы получили премию от Московской биржи «Золотая сеть» как самую широкую сеть контрагентов на рынке драгметаллов. И если продолжать этот кейс, то в этом году мы стали официальным дистрибьютором стоимости золота через Q-диллинг (продукт QUIK — прим. Ред.), это авторский продукт, где общаются трейдеры, и официально поставляем туда внебиржевые котировки по этому драгметаллу.

Плюс мы запустили совместный фонд с нашим клиентом и с управляющей компанией «Солид», стратегия которого как раз ориентирована на ОФЗ и на драгметаллы в своем составе, то есть вот такая получилась еще коллаборация.

— А как называется эта компания, если не секрет?

— Финголд. Есть и другой пример — есть большая финансовая группа, в которой достаточно большое количество инвестиционных продуктов, интересных, но в большинстве случаев инвестору очень важно видеть ликвидность по продуктам.

Мы совместно с партнерами активировали нашу дилерскую лицензию, и организовали внутри большой финансовой группы вторичную продажу финансовых инструментов. Вот два таких, наверное, самых ярких примера 2025 года, помимо чуть менее ярких, когда приходят фэмили-офисы, когда происходит репатриация капитала, когда мы даем ответы на запросы: «Ребята, а что вы можете предложить нам, помимо Кипра? Какие еще есть варианты инвестиций за рубежом? Какие есть структурные оболочки на территории России?».

То есть это популяризация тех же ПИФов и личных фондов, а экспертиза, которая есть у команды «Рикома», позволяет это сделать.

— Обычно сделки по возвращению капитала и их упаковки требуют достаточное количество специалистов.

— У нас собственная юридическая команда — четыре человека. Но в консалтинге можно использовать как внутреннюю экспертизу, так и привлекать как аутсорсинг внешние консалтинговые компании, в которых ты уверен. Несмотря на официальный уход той же «большой четверки» из России, в большинстве своем компетентные люди остались здесь, и поэтому мы точно

не умаляем их возможности и при необходимости привлекаем к структурированию сделок.

Новая формация людей, команды, которая пришла вместе со мной, она обладает очень широким кругозором и рыночной практикой.

— А как отреагировали «старые» клиенты, которые сохранились до смены концепции?

— Оттока не случилось. В основном это клиенты с долгосрочными стратегиями, связанными с дивидендными аристократами, у кого-то с fixed-income портфель, кто-то формирует или уже сформировал

Наши клиенты обеспечивают порядка 90% торгов на секции драгметаллов на Московской бирже, где среднедневные обороты порядка 9 кг в день, и плюс в режиме переговорных сделок клиенты, которых мы фронтим, — до 300 кг в день по золоту.

для себя пенсионный или наследственный капитал. Поэтому зачем им выходить, продавать.

— А кто же они, такие смиренные, как «молчуны» в ПФР: пришли и остались?

— Это скорее долгосрочные инвесторы, не спекулянты, которые пришли на десять и более лет. Кстати, это отличительная особенность клиентской базы «Рикома» — с нами клиенты сотрудничают очень долго. Если брать срез по клиентской базе, то срок жизни клиента (LTV) — это как раз более 10 лет. Поэтому мы, скорее, перепрофилировали бизнес, не отказавшись от той части клиентской базы.

— Какую доходность вы даете по своим продуктам, чем вы интересны клиентам?

— Расскажу на примере доверительно-го управления. Когда к нам приходит клиент, мы, безусловно, учитываем его интересы, мы его опрашиваем, «окавливаем» и т. д. Но с точки зрения вознаграждения мы ставим

символический management fee за обслуживание портфеля, но в части дохода берем процент не с полной суммы дохода, которую мы заработали для клиента, а в каждом конкретном случае прописываем в договоре некий бенчмарк, это может быть ключевая ставка, это может быть индекс Московской биржи и т. д., в зависимости от портфеля и его ориентира. И мы берем комиссию за успех только с дельты, которая образуется над бенчмарком. То есть мы говорим клиенту: мы тебе обеспечиваем бенчмарк, а все, что выше — success fee от 10 до 20%

в зависимости от сложности портфеля. И это вызвало вау-эффект, потому что по сути мы говорим клиентам: «Мы уверены в себе настолько, что готовы обеспечить индексный портфельный подход, более того, заинтересованы в том, чтобы обогнать основные индексы и ключевые индикаторы». И этот дух чемпионства присутствует у всех сотрудников команды, и это восхищает клиентов.

— А какие показатели по бенчмаркам у вас получились по итогам года?

— Бенчмарки в каждом конкретном случае разные. Если, допустим, мы делаем ставку на RUSFAR, то по итогам этого года часть клиентских портфелей по доходности показала ставку, близкую к 40% годовых. Если говорим про фонды больше ближе к денежным историям, то, конечно, там ориентируемся на ключевую ставку и доходность по тем же денежным фондам ликвидности. В среднем они показали порядка 14–15,5% годовых в этом



году как бенчмарк, а у нас управляющие смогли заработать больше 20% на активном управлении и выборе инструмента и того, что начинают работать с 7 утра с началом торговой сессии и заканчивая ближе к полуночи. У нас управляющие активами всегда на связи и с клиентом, и с рынком.

— **Что из продуктовой линейки больше всего «сработало» в 2025 году, что, как вы считаете, выстрелит позже?**

— Новые продукты и тестирование гипотез, которыми мы постоянно занимаемся, не делают прибыль в моменте, то есть это скорее как закладка фундамента. Например, с той же самой Индией мы не рассчитывали в 2025-м и точно в первой половине 2026 года получить какую-то значимую часть выручки. Поэтому в прошедшем году, скорее, ставка была сделана на инфраструктурные проекты — раз. Два — соответственно, структурирование сделок, и на это действительно был достаточно большой спрос. Три — классическое маргинальное кредитование, что у любого брокера является одной из ведущих строчек в управленческой отчетности. А с учетом того, что российский рынок в этом году как минимум дважды даже на тех же длинных ОФЗ позволял зафиксировать хорошую доходность, клиенты этой возможностью пользовались.

— **Теперь давайте поговорим о рыночных ставках. В 2026 году наметился долгожданный тренд на снижение ключевой ставки. Как вы считаете, насколько изменятся возможности ваши дать клиентам желаемую доходность?**

— Брокерский бизнес одинаково хорош как на высокой ключевой, так и на низкой. Поэтому как мы смотрим на 2026 год? Ну, прежде всего, мы не ожидаем резких движений как в сторону снижения, так и в сторону повышения ключевой ставки. Потому

что для этого должны быть какие-то явные внешние шоки. Кажется, что в текущей конъюнктуре регулятор все-таки продолжит постепенное снижение ключевой ставки, это априори подтолкнет и новых эмитентов для выпуска облигаций, потому что им будет легче прогнозировать и обслуживать свой долг, и качественных компаний, которые ждут своего выхода на рынок. Хочу отметить, что существует отложенный спрос на рынке как со стороны клиентов физических лиц, так и институци-

Брокерский бизнес одинаково хорош как на высокой ключевой, так и на низкой. Поэтому как мы смотрим на 2026 год? Ну, прежде всего, мы не ожидаем резких движений, как в сторону снижения, так и в сторону повышения ключевой ставки.

оналов, и очень важно его постараться реализовать.

Вторая тема — это альтернативные инвестиции, которыми мы активно начали заниматься в этом году. Это золото и недвижимость, психологически российскому инвестору они понятны и приятны. С учетом того, что сейчас на рынке появляются достаточно качественные и доступные формы инвестирования, если мы говорим про драгметаллы — это может быть «стакан» Московской биржи, это могут быть «производители», фьючерсы, это могут быть паевые фонды, можно просто прийти в банк, купить себе слиток и либо оставить на хранение, или забрать домой. Это одна часть.

Вторая — все-таки кажется, что недвижимость в формате паевых фондов начинает очень адекватно восприниматься российским инвестором, и потоки, которые мы видели в этом году в этот сегмент, действительно дают надежду на то, что и в 2026 году восходящий тренд в этом направлении тоже продолжится.

— **Многие ждут инвесторов-иностранцев...**

— Очень ждем, готовимся, создаем инфраструктуру.

Мы делаем ставку на реализацию 436 Указа Президента от 1 июля 2025 года, касаемо счетов типа «Ин». У нас уже есть «возле входной двери» очередь из порядка десяти международных фэмил фондов и брокеров, причем не русскоязычные товарищи, которые эмигрировали в свое время, а это аутентичные представители ЮАР, Таиланда, Китая, стран СНГ.

— **То есть «дружественных» стран?**

— Прежде всего. Очень важно здесь не нарваться на риск вторичных санкций. И мы активно готовимся к их приходу с точки зрения инфраструктуры: наняли англоязычный персонал для клиентской поддержки, адаптировали свой «Личный кабинет» и торговые терминалы, в том числе на билингва-основу, чтобы у инвестора была возможность совершать торговые операции. Мы сделали двуязычную отчетность, в декабре прошлого года открыли в учетной системе в НРД наши счета типа «Ин». Осталось дело за малым — когда кто-то из российских банков начнет открывать спецброкерские счета типа «Ин».

— **С кем вы планируете сотрудничать?**

— Мы ведем диалог с достаточно большим количеством кредитных организацией, и не только из топ-20, и есть определенные предпосылки, что в первом квартале одна или несколько кредитных организаций уже начнут обеспечивать своих клиентов,

к которым тоже можно отнести «Риком-Траст», спецброкерскими счетами типа «Ин».

— **Давайте вернемся к индийскому проекту. Какие у вас планы, и почему Индия?**

— Прежде всего, это запрос со стороны клиентов на поиск альтернативных привычным до 2022 года рынкам США и Европы. Соответственно, мы провели достаточно большой ресерч, посмотрели преимущественно дружественные рынки, страны Латинской Америки, это страны MENA (Ближний Восток и Северная Африка — прим. ред.) и сам настоящий Восток. И рынок Индии для нас показался наиболее интересным и перспективным. Потому что даже если посмотреть на цифры, он кратко больше по своим объемам в отношении к российскому фондовому рынку. Например, в 2024 году в России состоялось 16 IPO, а на индийском рынке — порядка 400. Там достаточно широкая палитра уже привычных для российского инвестора инструментов. Там по-прежнему торгуют глобальные игроки, обеспечивая не только волатильность, но и ликвидность этому рынку. И, кажется, что спрос со стороны состоятельных клиентов, таким образом, будет удовлетворен.

Мы получили лицензию иностранного портфельного инвестора «второго типа», которая предполагает, что мы не открываем там субсчета своим клиентам, а скорее всего мы будем оказывать эту услугу через оболочку доверительного управления, опять же делая ставку на состоятельных физических лиц и фэмил-офисы. У нас сейчас проходят тестовые сделки, на собственные средства. В 2026 году мы планируем привлечь на этом направлении не менее 10 клиентов, минимальный чек для входа у нас будет от 100 млн рублей.

Совместно с командой, преимущественно аналитической и инвестиционных консультантов, мы формируем

продуктовые предложения с нашими индийскими партнерами, которые, кстати, очень лояльны и доброжелательны к российскому инвестору, его очень ждут. То есть начинаем в целом, от макрорынка экономики страны, и дальше, соответственно, мы смещаем фокус на интересные отрасли, которые имеют определенный апсайд к росту. В этих отраслях находим лидеров и делаем уже продуктовые предложения либо отраслевые, либо Топ-10 наиболее перспективных или динамичных компаний, которые должны показать какие-то иксы в 2026 году.

— **Это что-то типа фонда будет?**

— Это не фонд, а скорее инвестиционная идея. Когда мы говорим про привычные российскому инвестору западные рынки, то инвестор понимает и знает, что такое бизнес Apple, что такое Adobe, потому что эти имена ему привычны, понятны, и в принципе достаточно много публичной информации, чтобы самостоятельно базово определиться, насколько потенциально интересна может быть инвестиция. И там важна инфраструктура.

А здесь, получается есть спрос, но нет продукта. Мы сами формируем этот продукт. Задача не только обеспечить доступ российского инвестора, но еще и рассказать ему, а что же есть на замечательном индийском рынке, какие эмитенты, какие отрасли.

— **Что конкретно там стоит предложить инвестору из инструментов на ваш взгляд?**

— Мы начнем вначале с фондов, они чуть-чуть более устойчивые и ликвидные. Точно будем смотреть в сторону направления Pre-IPO и IPO — есть запрос взять на себя чуть больший риск, но и попробовать собрать какие-то интересные доходности. Ну и по мере развития этого направления будем усложнять эту историю, возможно, там появятся к концу года некоторые производители.

— **Завершилась ли история с выводом денег из Индии — можно ли забирать не только рупии?**

— Она разрешилась, да. Более того, там появилось представительство ЦБ, которое должно усилить позиции российской стороны, там достаточно активно развиваются крупные российские банки: Сбер, Альфа, ВТБ. А в процессе конкуренции для российского инвестиционного бизнеса появляется больше возможностей, становится дешевле обслуживание. За год-полтора транзакции стали в два раза дешевле, но все еще недоступны для спекулятивной торговли.

— **На какие внешние направления, помимо Индии, смотрите?**

— Есть интерес другим странам, но пока нет достаточного спроса для того, чтобы запускать инвестиционный цикл.

— **Перейдем к IT, вы на него очень много надежд возлагаете. Что вы сделали или кардинально поменяли и собираетесь менять?**

— В «Риком» еще в начале 2000-х была сделана ставка на собственные IT-разработки, и за 30 лет трудового стажа сформировалось большое ядро, которое включает в себя базу данных, фронт-офис, три «торговалки». В прошлом году мы добавили четвертое торговое ПО — это QUIK, потому что он привычен российскому инвестору, понятен. Мы также делаем кастомную отчетность, потому что с приходом фэмил-институционалов у каждого есть своя потребность не только в стандартных брокерских и депозитарных отчетах, но и в аналитических отчетах по их портфелям.

Сейчас мы можем похвастаться раскладкой клиентского портфеля более чем по 150 параметрам, можем подбирать бенчмарки, можем делать прогнозный PNL, и это, наверное, действительно наша сильная уникальная сторона.



В августе 2025 мы запустили принципиально новый «Личный кабинет». Когда я присоединился к команде, в опросах удовлетворенности клиентов фактически каждый второй отмечал, что пора бы уже менять электронный интерфейс взаимодействия. Соответственно, мы запустили разработку: стоял выбор — либо мы нанимаем внешнего аутсорсера, либо делаем это инхаус. Сделали ставку на собственные силы, взяли дополнительно двух людей, и меньше, чем за год из прототипа «хотелок» клиентов и бизнеса мы сделали принципиально новый «Личный кабинет». Теперь «Личный кабинет» в дополнение к трем фронтам и QUIK

также обладает торговым полноценным функционалом, туда мигрируют данные с рынка, в «Личном кабинете» есть возможность читать аналитику, общаться со своим клиентским менеджером, подавать неторговые поручения. И также в прошедшем году мы начали делать ставку на развитие «Личного кабинета» как собственной цифровой экосистемы, состоящей как из своих внутренних продуктов, так и партнерских историй.

— Ранее модный вопрос об использовании искусственного интеллекта в работе уже становится рутинным тем более у вас своя команда айтишников. Как вы используете в работе ИИ, ML и другие инструменты?

— С начало 2025 года мы начали использовать разные функции в экспериментальном режиме. Например, HR готовит локальные нормативные акты, редактирует их, создает шаблоны, например, под вакансии. Аналитики точно стало больше, она стала более качественной, потому что аналитический департамент в коллаборации с ИИ может в моменте обрабатывать большее количество информации и выдавать как следствие больше аналитических материалов, инвестиционных идей.

То есть определенную ставку на это мы делаем. В 2026 году мы хотим перейти уже в боевую эксплуатацию ИИ. Мы провели опрос внутренних

подразделений относительно их потребностей и будем высаживать своего AI-агента, ставка, как и всегда, будет сделана на внутренние ресурсы. Более того, у нас в команду пришли молодые заряженные выпускники технических ВУЗов, которые фонтанируют идеями и говорят, что это реализуемо, их это драйвит. А у нас принцип — давать дорогу молодым, потому что сейчас происходит определенная смена поколений, и лично я, в отличие от других коллег на рынке, считаю, что ставка на зумеров — это ставка на наше будущее, потому что это

В Индии получили лицензию иностранного портфельного инвестора «второго типа», которая предполагает, что мы не открываем там субсчета своим клиентам, а, скорее всего, будем оказывать услугу через оболочку доверительного управления.

поколение более data-центричное, более технологичное, люди из этого поколения понимают текущие тренды, понимают потребности себя самих же, и к ним нужно прислушиваться и давать им возможности для самореализации.

— Сколько у вас в штате «зумеров»?

— Я думаю, что от 10% — это уже молодое поколение.

— Как вы развиваете офисную сеть, ставка на реальные офисы?

— Если не брать наш основной офис на Смоленке, в котором мы уже не помещаемся, у нас есть еще дополнительный офис со стороны Нового Арбата, там сейчас находится порядка 15 человек, у нас есть пять региональных представительств, и агентств. Это представительства в Санкт-Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде, Туапсе и Краснодаре. На 2026 год мы планируем доэкспансию в регионы ак минимум открыть еще пять новых представительств в крупных городах, например,

в Тюмени, Екатеринбурге, Перми, чтобы у нас там были представители, которые могли бы выполнять там полноценный функционал.

— Просто в век, когда все пытаются перейти в цифру и дистанционку, открывать офисы сейчас насколько целесообразно?

— На это есть спрос, особенно со стороны состоятельных клиентов. Я думаю, что еще минимум несколько поколений, несмотря на геймификацию, цифровизацию и максимальный уход в диджитал-пространство, у клиентов сохранится

потребность в человеческом общении. И доверие строится не к бренду или стратегии, а строится индивидуально. Свой офис — это личный бренд, это репутация, а потом это уже перерастает в какое-то более такое долгосрочное сотрудничество.

Не так давно посмотрел интервью с Николаем Сторонским, основателем нео-банка Revolut, и с удивлением узнал, что эти прогрессивные ребята, которые создали бизнес без офисов, с 2026-го планируют провести эксперимент с открытием офисных пространств. Чтобы обеспечить клиентам живое общение.

И состоятельные люди, поверьте, в ближайшие 50 лет точно не доверят управление своим состоянием искусственному интеллекту или машине. будут предпочитать офлайн.

Как-то на одной из конференций мы попробовали заглянуть вперед лет на пять и сошлись практически единогласно, что именно человеческое общение будет обладать очень высокой стоимостью, как выраженной в деньгах,

так и обусловленной именно интеллектуальной ценностью принятия. Думаю, что естественный интеллект будет цениться выше искусственного.

— Много ли сейчас в России бутиковых брокеров? Какие ваши прогнозы, за счет чего и к чему вы хотите прийти?

— Мы сейчас работаем в настолько волатильной среде, что прогнозировать, где будет компания через 5–10 лет с точностью до 100% невозможно. Поэтому мы, скорее, живем трехлетним стратегическим планированием.

В среде бутиковых брокеров компании, которые по своей бизнес-модели схожи с нами, это порядка 10–15 известных имен. Большая часть компаний появилась после 2022 года, они отделились от крупных компаний для работы с большим потоком евробондов и депозитарных расписок, которые возвращались в Россию с дисконтом.

Что есть бутиковый брокер? Это создание кастомных решений под конкретные запросы. Образно это такой финтех, обернутый четырьмя лицензиями и большой инфраструктурой, который обеспечивает удовлетворение потребностей требовательных клиентов, простите за тавтологию. Внутри этого образа находятся технологии, команда и клиенты.

Ну и, по моему мнению, цель стать бенчмарком среди бутиковых брокеров, она реализуема.

— Этак вот что означает кубик в вашем новом логотипе, или что-то другое?

— Это элемент обновленной маркетинговой стратегии. Потому что с обновлением и трансформацией бизнеса логично, что нужно меняться и визуально. Мы пошли в сторону облегчения своего логотипа, убрали архаичные колонны, логотип стал более легким, причем отдали дань 30-летнему стажу работы компании на российском рынке, то есть у нас обязательно везде фигурирует «с 1994 года»,

ну это действительно круто, потому что за 30 лет не все компании, пережив такое количество кризисов, смогли действительно дойти до наших дней с уверенностью в успехе. Соответственно, кубики — это, по сути, часть кастомных решений, когда у тебя там не единый куб, а у тебя много-много различных геометрических фигур, которые ты складываешь, выкладываешь в определенные образы, исходя из запроса клиентского, то есть такой конструктор.

— Давайте поговорим и о перспективах рынка. У вас на столе в переговорной стоят фигурки быка и медведя. Как вы считаете, какая из этих фигурок в 2026 году актуальней — рынок больше медвежий или бычий? — Я и моя команда уверены и делаем ставку на восходящий тренд в текущем году. Кажется, что должны сработать все отложенные факторы, которые есть на российском фондовом рынке. Это развитие продуктовых направлений, которые запустились в 2025 году, золото, ПИФы. По-прежнему будут интересны истории, связанные с фондом денежного рынка, с РЕПО, потому что там достаточно «вкусные» ставки. Да, мы не увидим таких же рекордных объемов по количеству и объемам выпусков на долгом рынке, но, тем не менее, они будут, потому что в 2026 году будет очень много рефинансов, и компании наверняка будут большую часть этих сделок переворачивать в новые выпуски, соответственно, предлагая клиентам интересные условия как по сроку, так и по ставке с различными компонентами в виде оферт.

Важным фактором является упомянутый мной отложенный спрос со стороны частных и институциональных инвесторов на первичку в части IPO. В условиях дорогих денег 2025 год был очень скромным в этом плане на количество и на объемы. Кажется, что по мере смягчения денежно-кредитной политики регулятором эмитенты, которые готовы

к IPO, будут использовать 2026 год как год возможностей для выхода на этот рынок.

Эти факторы, они должны способствовать как раз росту.

Плюс мы с вами отметили, что высока вероятность прихода иностранных инвесторов. Пусть это будут не объемы, которые были на российском фондовом рынке до 2022 года, но мы тут прикинули эмпирически, что только в ближайшие год-два на российский фондовый рынок может зайти новых денег от иностранцев не менее 4 трлн рублей. Это будет стимулом для создания для них инфраструктуры. Мы не должны забывать про поручение Президента об удвоении капитализации фондового рынка к 2030 году, и там целый набор стимулирующих мер, я надеюсь, будет реализован. Поэтому все это должно способствовать в 2026 году росту рынка.

— Но если это средства из других стран и других рынков, то инфраструктура-то у нас будет готова к 4 триллионам?

— Время покажет. Я думаю, что мы подготовимся. ■

БИОГРАФИЯ

Российский финансист, управляющий директор ИК Риком-Траст. Окончил Государственный университет управления, получил степень Executive MBA в IE Business School (Мадрид, Испания).

Более 15 лет работает на финансовом рынке. В разные годы занимал руководящие позиции в Спецдепозитарии «Инфинитум», ВТБ Капитале и Райффайзенбанке. С 2024 года — управляющий директор ИК «Риком-Траст», где отвечает за стратегическое развитие и ключевые направления бизнеса компании.

Хобби: любит книги и путешествовать — объездил больше 30 стран. Занимается плаванием, скоростной ездой. В 2024 году окончил первую часть курса для капитанов яхт.