Андрей ПОДОБЕД, руководитель департамента операций с долговыми инструментами, ФГ БКС

Последние полгода финансовая группа БКС, пожалуй, держит пальму первенства среди частных игроков в России по количеству покупок новых кадров на инвестиционно–банковском рынке. В конце 2011 года департамент операций с долговыми инструментами БКС возглавил Андрей Подобед. Вместе с ним в группу перешли его коллеги из Банка Москвы, «ТРАСТА» и «ТКБ Капитала». А месяц назад было объявлено об очередном масштабном приобретении — в БКС мигрировал экс–гендиректор ИБ «ОТКРЫТИЕ Капитал» Роман Лохов. Все эти инвестиции по плану акционера БКС Олега Михасенко должны окупиться на горизонте трех лет. За это время БКС должен создать полноценный инвестбанк и начать конкурировать с крупнейшими игроками в России. О том, как будет реализовываться эта цель в направлении fixed income, в интервью Cbonds Review рассказал руководитель департамента операций с долговыми инструментами ФГ БКС Андрей Подобед.

«Глобальная задача — сделать БКС одним из лучших бонд-домов в России»

– Полгода назад вы пришли в БКС с новой командой, чтобы развивать в рамках финансовой группы направление fixed income. Какой у вас план?

– Меня привело сюда желание участвовать в развитии нового инвестиционного бизнеса. БКС — это один из крупнейших и наиболее успешных розничных брокеров в России. С учетом накопленного опыта и значительной клиентской базы появление в рамках группы институционального направления является естественным этапом роста. Направление fixed income в создаваемой структуре — одно из приоритетных.

У нас есть четкий стратегический план на три года. Через три года мы должны прежде всего достичь определенных количественных показателей, условно говоря, выйти на доходность, присущую инвестиционным банкам в сегменте FI. В значительной мере она будет формироваться за счет комиссионной части бизнеса — безрисковой. Очевидно, что бизнес БКС в отличие от западных инвестиционных банков или российских госбанков не является высоко капитализированным. Поэтому своими основными задачами я считаю расширение институциональной базы клиентов и контрагентов, развитие услуг в сегменте sales and trading, а также всех видов корпоративного финансирования, расширение продуктовой линейки.

– Почему вы согласились на предложение БКС? Не секрет, что ряд ваших бывших коллег по Банку Москвы перешли в «ВТБ Капитал» после слияния бизнесов. Вам работу в госбанке не предлагали?

– Собственно говоря, мое положение на старом месте работы было вполне устойчивым, после слияния с ВТБ и прохождения аттестации мне предложили управлять портфелем облигаций. Я рассматривал и другие варианты продолжения карьеры в рамках группы. Однако вся клиентская часть облигационного бизнеса полностью отходила «ВТБ Капиталу». Дело в том, что в Банке Москвы была несколько иная структура: отдельно казначейство в классическом банковском понимании и отдельно инвестблок под управлением Игоря Суханова.

Что касается нового инвестиционного подразделения в рамках Банка Москвы, то там все еще идет достаточно сложный процесс интеграции двух профессиональных команд.

Предложение БКС, признаюсь, воспринял всерьез не сразу. Но по мере знакомства с компанией, с руководством и акционером идея мне понравилась. Повезло, что ее поддержали и сразу несколько извест-

ных профессионалов — Дмитрий Игумнов, Роман Журков, Сергей Харлампович. Коллеги с энтузиазмом откликнулись на мое предложение и захотели присоединиться к новой команде.

Люди, которых мы привлекли в компанию за последние месяцы, тоже профессионалы с большой буквы. Три месяца назад в БКС вышел Роман Бернацкий, один из самых уважаемых и опытных трейдеров на российском облигационном рынке, который возглавил отдел flow trading. Мы готовим дальнейшее усиление сейлз- и трейдинг-деска, что особенно важно для развития международного бизнеса. В ближайшее время у нас появится полноценный fixed income research. Отвечать за аналитическое направление будет Леонид Игнатьев, экс-руководитель дирекции анализа долговых рынков НБ «ТРАСТ» и один из признанных лидеров в своей отрасли. Я знаю Леню еще по Банку Москвы, его команда выпускает качественный и разнообразный продукт, думаю, что клиенты БКС будут довольны нашей аналитикой. Постепенно формируется команда, отвечающая за корпоративное финансирование, под руководством Романа Журкова. Ждем от них уже в этом году несколько интересных сделок в сегменте M&A и, конечно, DCM.

> ПРЕДЛОЖЕНИЕ БКС ВОСПРИНЯЛ ВСЕРЬЕЗ НЕ СРАЗУ. НО ПО МЕРЕ ЗНАКОМСТВА С КОМПАНИЕЙ, С РУКОВОДСТВОМ И АКЦИОНЕРОМ ИДЕЯ МНЕ ПОНРАВИЛАСЬ

В целом я доволен работой, которую удалось проделать за полгода. Мы обрастаем инфраструктурой, вместе с казначейством наладили адекватную систему фондирования, совместно с департаментом рисков сформировали качественные инвестиционные декларации, разработали четкую систему контроля и подтверждения лимитов. Утвердили на правлении структуру и бюджет подразделения, а также план доходов по всем направлениям. Пока идем по графику.

– Год назад в интервью нашему журналу Кен Чаргеишвили, управляющий директор дирекции инвестиционно-банковского бизнеса БКС, тоже делился масштабными планами. За год каких-то результатов достичь удалось?

– Я считаю, что основным достижением Кена за этот год является выстраивание инфраструктуры бизнеса и формирование профессиональной команды по всем основным направлениям. Ему удалось перевести ряд важнейших подразделений под крышу IB и начать выработку стратегии. У нас заканчивается строительство нового дилинга. Объединенный деск будет насчитывать порядка 150 человек.

Серьезно усилено направление, которое занимается производными инструментами, появилась новая команда на equity, а также департамент DMA/prime brokerage, который курирует Стас Суриков.

Консолидация финансов группы — непростой процесс, там много сложностей и подводных камней, за год удалось существенно продвинуться вперед как с точки зрения отчетности, так и в сфере управления ликвидностью компании. Теперь во многом благодаря усилиям новой команды и эффекту синергии у нас есть все шансы выйти на очень хорошие результаты.

Стратегическая цель акционера компании Олега Михасенко на три года — построить глобальный брокерский и инвестиционный бизнес. Он готов инвестировать в это. Понятно, что были отдельные дорогие покупки в команду, требуются вложения в технологии, инфраструктуру. Но это долгосрочный commitment, с жесткими параметрами. Есть внутренняя политика, согласно которой каждый бизнес зашищает свой бюджет, все очень четко прописано, с каждым днем эффективность процессов растет.

– Что изменилось с приходом в компанию Романа Лохова, который будет курировать в том числе и развитие инвестиционного бизнеса?

– Мне кажется, что опыт Романа в построении одного из крупнейших глобальных операторов на рынке prime brokerage поможет обеспечить именно ту масштабность новому направлению бизнеса группы БКС, ради которой мы все и пришли в компанию. Думаю, что теперь развитие необходимой инфраструктуры, запуск международных подразделений компании и, конечно, привлечение на обслуживание крупных клиентов пойдет ускоренными темпами. С учетом уровня действующей команды DMA/prime brokerage и планов Романа по ее дальнейшему развитию мне кажется, что БКС имеет отличные шансы стать одним из лидеров индустрии в качестве глобального брокера.

– Чего ждут именно от вас?

– Направление fixed income уже успело показать неплохие результаты: в первом квартале 2012 года БКС стабильно входил в пятерку лидеров ММВБ по торговым оборотам на облигационном рынке, при этом в основном это уже клиентские операции. Успешно набираем пайплайн сделок DCM и M&A на второе полугодие текущего года.

Более глобальная задача для меня — сделать БКС одним из лучших бонд-домов в России, заметных, прибыльных и быстро развивающихся. БКС является активным оператором на рынке рублевых и еврооблигаций России и СНГ. Кроме того, мы планируем торговать американскими и европейскими облигациями, фьючерсами на них как для себя, так и в интересах клиентов — институциональных инвесторов и физлиц. Мы будем обеспечивать доступ клиентам на эти рынки. И для этого есть все ресурсы и возможности, сильная сейлз-

> МЫ УЖЕ НАЧАЛИ КОТИРОВАТЬ И ПРОДАВАТЬ ФЬЮЧЕРСЫ НА ОФЗ. БКС ПЛАНИРУЕТ СТАТЬ ПОЛНОЦЕННЫМ МАРКЕТ-МЕЙКЕРОМ В ЭТОМ СЕГМЕНТЕ

> МЫ ПЛАНИРУЕМ ЗАПУСКАТЬ ДЕРИВАТИВНЫЙ ДЕСК НА FI, ВОЗМОЖНО, УЖЕ ВО ВТОРОМ-ТРЕТЬЕМ КВАРТАЛЕ

команда. Теперь нужна постоянная продуктовая подпитка. И конечно, важнейшей задачей для меня будет построение многофункционального бизнеса корпоративного финансирования наших институциональных клиентов.

– Что нового появится в вашей продуктовой линейке?

– К примеру, мы уже начали котировать и продавать фьючерсы на ОФЗ. БКС планирует стать одним из ведущих операторов, полноценным маркет-мейкером в этом сегменте. Рынок ОФЗ в 2012 году опять будет расти опережающими темпами. При этом очевидно, что, исходя из здравого смысла и мировой практики, фьючерсы и деривативные рынки будут также показывать хорошую динамику. Я ожидаю, что обороты по фьючерсам на ОФЗ могут во второй половине года — и уж наверняка в 2013 году — увеличиться в семь-десять раз: среднедневной оборот по ним возрастет с 700 млн руб. на конец прошлого года до 5–7 млрд руб. Мы хотим участвовать в этом рынке. Тем более что у БКС уже существует сильный деривативный деск на акции, ориентированный на розницу, по охвату клиентов он уже занимает лидирующие позиции. Мы планируем запускать и деривативный деск на FI, возможно, уже во втором-третьем квартале. Начнем с базовых биржевых инструментов, затем будем делать какие-то более сложные продукты — CLN, CDS, процентные инструменты.

– А спрос на такие продукты есть?

– В этом плане ситуация в России ничем не отличается от тенденций развития мировых финансовых рынков. Причем, когда начинаешь в этом разбираться, обнаруживаешь порой довольно неожиданные вещи: например, наши клиенты – российские физические лица регулярно покупают сложные валютные и процентные деривативы. Поэтому я уверен, что эта отрасль имеет право на существование и будет развиваться. Тем более что у БКС создана фактически самая крупная розничная сеть. Неслучайно сейчас мы очень тесно кооперируемся с новым главой розничного бизнеса и организуем презентации, чтобы развить сеть продаж продуктов инвестиционного банка через региональные представительства. Разработана эффективная система мотивации, взаимодействия по данному направлению.

И, несомненно, будем наращивать свое присутствие на рынке институциональных клиентов, финансовых институтов и корпораций, котировать и продавать различные деривативные инструменты. Естественно, этот процесс во многом связан с ростом баланса, улучшением кредитного профиля группы, наличием межбанковских линий и контрагентских лимитов.

– Хотите сказать, что в FI-бизнесе встраиваться в сложившуюся структуру рынка сейчас не так уж сложно?

– На самом деле, это вопрос качества обслуживания клиентов. Я не раз сталкивался с тем, что есть большое количество крупных, солидных клиентов, например из числа госорганизаций, которые тем не менее не получают достойного комплексного обслуживания. У них огромные портфели, есть выход на западные рынки, но при этом они не получают качественный финансовый сервис, на который рассчитывают. А поскольку для нас это является приоритетом, мы строим мощный prime brokerage, у нас есть хорошая команда сейлзов, поддержка трейдинга, блок корпоративного финансирования, мы можем им все это предоставить.

Мы строим систему, она очень гибкая и подвижная. В этом смысле для меня довольно очевидно, что намного проще, скажем, создать сейчас инвестиционный бизнес почти с нуля и вывести его на показатель $200–250 млн в год за какой-то обозримый период, чем вырасти с $200–300 млн до $1 млрд. Это то, с чем сталкиваются сегодня «Тройка Диалог» и «Ренессанс Капитал», которые, на мой взгляд, в России заканчивают свое существование как независимые инвестиционные дома. Если «Тройка Диалог» после удачного слияния со Сбербанком перешла в новое качество, то «Ренессанс» постепенно смещает бизнес-интересы, в чем-то отворачивается от России, переориентируясь на более высокомаржинальные экономики африканских стран.

БКС же, являясь специализированным брокером, рассчитывает обслуживать институциональных клиентов в относительно свободной нише — компаний второго-третьего эшелона с выручкой менее 20 млрд руб. в год. По опыту работы в крупных квазисуверенных банках знаю, что такие организации не всегда попадают в их фильтр. Поэтому особых препятствий на этом пути мы для себя пока не видим.

– У вас есть амбиции поучаствовать в первичных сделках на локальном рынке в этом году?

– Не могу пока раскрывать все карты, скажу только, что у нас уже есть ряд договоренностей с несколькими компаниями о размещении

> НАМНОГО ПРОЩЕ СОЗДАТЬ СЕЙЧАС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС ПОЧТИ С НУЛЯ И ВЫВЕСТИ ЕГО НА ПОКАЗАТЕЛЬ $200–250 МЛН В ГОД ЗА КАКОЙ-ТО ОБОЗРИМЫЙ ПЕРИОД, ЧЕМ ВЫРАСТИ С $200–300 МЛН ДО $1 МЛРД

выпусков. БКС в первом квартале выступил андеррайтером и соорганизатором в нескольких займах. Мы получали статус как благодаря налаженным отношениям с эмитентами, так и в силу того, что могли заходить в выпуск большими объемами. В ближайшее время БКС получит два или три мандата уже как лид-менеджер сделки по размещению облигаций российских компаний.

Мы также ведем переговоры с несколькими средними банками и компаниями, которые сейчас активизировались на публичном рынке первичных размещений, пытаются использовать открывшееся окно. Это, как правило, выпуски объемом 1.5–2 млрд руб. под 10–12%.

Есть и более агрессивные заемщики, зачастую не имеющие рейтингов. Там стоимость привлечения еще выше. Процесс переговоров непростой, так как многие из потенциальных эмитентов не удовлетворяют нашим кредитным требованиям. Кроме того, маркетинг показывает, что и инвесторы пока не готовы брать на себя такой риск, лимитов мало. Не думаю, что время третьего эшелона пришло. И у меня есть ощущение, что оно не наступит в этом году. С другой стороны, благодаря этому рынок может стать более конкурентным и прозрачным. На нем не будет очевидного мусора, как в прошлые годы, когда размещались чуть ли не «ларьки». В конечном счете это вылилось в череду дефолтов и схлопывание пирамиды РЕПО.

Поскольку рынок DCM низкомаржинальный и высококонкурентный, трудозатраты зачастую не окупаются из-за маленьких комиссий, а премии вторичного рынка иногда не реализуются, то приоритетным для БКС будет поддержание отношений с исторически близкими клиентами, а также регионами. Я надеюсь, что мы поучаствуем в размещениях региональных займов, так как у многих субъектов в этом году дефицитные бюджеты.

Так что наши планы на DCM пока нельзя назвать сверхамбициозными, скорее они достаточно адекватны. Приятно, что флажок БКС никого не отпугивает, эмитенты готовы к сотрудничеству. Надеюсь, что по итогам 2012 года доля сделок долгового финансирования в общем результате будет больше.

> Я НАДЕЮСЬ, ЧТО МЫ ПОУЧАСТВУЕМ В РАЗМЕЩЕНИЯХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЗАЙМОВ, ТАК КАК У МНОГИХ СУБЪЕКТОВ В ЭТОМ ГОДУ ДЕФИЦИТНЫЕ БЮДЖЕТЫ

– Исходя из чего вы формируете собственный портфель БКС?

– Основная доля портфеля в настоящее время приходится на рублевые бумаги, но есть и валютные облигации разных стран — порядка 15–20%. У нас в портфеле доминируют суперликвидные бумаги — гособлигации, высоколиквидные корпоративные обязательства, бонды первого-второго эшелона. Есть незначительная доля бумаг, скажем второго и третьего эшелонов, и менее 5% составляют низколиквидные бумаги. Нам также удалось выгодно продать и перегруппировать старые портфели, и теперь нерепуемых облигаций в них фактически нет. Естественно, мы ориентируемся на бумаги, в которых видим потенциал роста на этот год. При формировании и управлении позициями активно используем валютное и процентное хеджирование рисков.

– Какая доходность инвестиций в облигации для вас интересна на данном этапе?

– С начала года произошло смещение кривой ОФЗ на фоне ожидания прихода западных инвесторов, и мы действительно наблюдали очень большие денежные потоки в этом сегменте. А корпоративный сектор пока только догоняет госы. Но и в корпоратах есть еще бумаги, в которых мы видим кредитный потенциал, которые оставляют возможность играть на спредах, торговать кривой. И для нас интересны именно такие диспропорции. Понятно, что найти двузначные цифры по доходности уже не так легко. Это, как правило, банки или компании с рейтингами на уровне B или B-. Мы стараемся в них участвовать, только если есть клиентский интерес. Опыт у нашей команды большой, мы хорошо знаем эмитентов и точечно выбираем компании. Хотя, честно говоря, до конца марта эти навыки не особенно были нужны, потому что росло буквально все. Я надеюсь, что в этом году такая история еще повторится, хотя коррекция, конечно, не исключена.

> ЕСЛИ УДАСТСЯ ПОДДЕРЖАТЬ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ В СТРАНЕ ПРИ НИЗКОЙ ИНФЛЯЦИИ (МЕНЕЕ 7%), ТОГДА ОБЛИГАЦИОННЫЙ РЫНОК РФ БУДЕТ ОДНОЗНАЧНО ИНТЕРЕСЕН ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ

– Где вы видите основные риски?

– Кроме очевидных рисков глобальной рецессии и продолжения кризиса суверенных долгов в Европе особый интерес для меня представляет макроэкономическая политика нового российского правительства — его готовность к непопулярным мерам бюджетной экономии и структурным реформам. В этом году, возможно, мы будем иметь дело с тройным дефицитом — дефицитом платежного баланса, дефицитом госбюджета и дефицитом текущего счета, так как отток капитала, по прогнозам, вновь превысит уровень прошлого года. Поэтому для России пока, к сожалению, особого системного позитива не просматривается. На мой взгляд, главная идея связана с тем, что необходимо удержать цены путем инфляционного таргетирования и контроля за госмонополиями при относительно свободном плавании рубля в рамках установленного ЦБ коридора. Тем не менее, в случае высокой волатильности на нефтяном рынке валютная пара рубль/доллар может легко уйти выше 32 к концу года.

Но если удастся поддержать макроэкономическую стабильность в стране при низкой инфляции (менее 7%), тогда облигационный рынок РФ будет однозначно интересен для иностранных инвесторов.

И я не исключаю благоприятного сценария, при котором ставки будут снижаться, суверенный спред на Россию сузится, и на этом смогут заработать держатели российских долговых бумаг.

Беседовала
Антонина Тер-Аствацатурова