

ДЕНЬ

с алексеем кичаевым

10 лет работы на финансовых рынках для российских банков свидетельствуют о зрелости и стабильности. ОБИБАНК (Объединенный инвестиционный банк), основанный в 1994 г., преодолел и кризисы и смену владельцев. Новый период в истории развития ОБИБАНКА начался в 2002 г., когда ИФК «Метрополь» приобрела долю банка и Алексей Кичаев стал председателем правления. В течение двух лет из небольшой инвестиционно-брокерской компании было создано успешное расчетно-кредитное учреждение.



Алексей Кичаев непосредственно в банковской сфере работает с июля 1992 г. Начал свою профессиональную деятельность как финансист в начале 90-х гг. в Фонде экономических и социальных реформ под управлением академика С. Шаталина. Далее работал заместителем председателя правления МАПО-Банка, заместителем генерального директора ИФК «Метрополь», а теперь он глава динамично развивающегося банка с интересной судьбой.

Сегодня А. Кичаев планирует создание не просто некоего банковского супер-продукта, а системы *private banking*, в которой вкладчику предлагается пакет услуг, включающий депозиты, инвестиционный портфель, пенсионные и страховые продукты, которые позволят не только сохранить их средства, но и преумножить в долгосрочной перспективе.

9.00 — через час начнется совещание с начальниками подразделений. Этот час посвящается анализу оперативной информации о текущем состоянии дел в банке, сводкам за предыдущий день и его планированию. Если останется время, то досматривается деловая пресса, которую начал читать по дороге в банк.

РЦБ Алексей Владимирович, в этом году ОБИБАНК отмечает 10-летний юбилей. Какие основные события в развитии банка Вы могли бы выделить?

А. К. Изначально банк создавался как «инвестиционный бутик», а не как банк в общепринятом понимании. В 1994 г. его основали такие крупные российские банки, как Инкомбанк, ТОКО-банк, МФК, Сбербанк и некоторые другие. В принципе ОБИБАНК был организован специально для работы на рынке ценных бумаг, поскольку в то время банки не очень активно работали в этом сегменте. По сути, банк был создан как финансово-брокерская структура, в которой были объединены банковские и брокерские функции, главным образом по обслуживанию клиентов.

В этот период банк особенно энергично работал на рынке рублевых государственных ценных бумаг. Но в 1998 г. произошли печально известные события, и банк едва не приостановил деятельность. Один из клиентов существенно поддержал банк и практически на 100% стал его владельцем. После кризиса банк находился в «аморфном» состоянии: практически не работал на рынке ценных бумаг, почти не выполнял брокерские операции. После 2000 г. банк держался «на плаву» за счет купонов и курсовой разницы от удачно вложенных средств в российские евробонды.

РЦБ То есть банк не предоставлял никаких услуг?

А. К. Предоставлял, но только двум клиентам. В 2001 г. было принято стратегическое решение со стороны ИФК

«Метрополь»: приобрести долю в ОБИБАНКе. В первой половине 2002 г. пришла новая команда, и я был назначен председателем правления. С этого момента полностью изменилась стратегия банка, была поставлена задача: из небольшой инвестиционно-брокерской компании создать расчетно-кредитное учреждение, что, собственно, на сегодняшний день и является основным стратегическим направлением развития.

10.00 – совещание - лучший момент для обсуждения текущих вопросов и принятия решений по новым проектам. Это и встреча единомышленников, и дискуссия оппонентов-критиков, выявляющая слабые стороны идей.

РЦБ Совмещает ли в настоящее время ОБИБАНК предоставление банковских услуг с инвестиционной деятельностью?

А. К. Никакого совмещения сейчас не происходит. Наша принципиальная позиция — выполнять только банковские функции, тем более что ИФК «Метрополь» полностью берет на себя проведение инвестиционных и брокерских операций, имея для этого достаточный опыт и развитую инфраструктуру. Одновременно с банка снимаются риски, т. е. ОБИБАНК на сегодняшний день никакими рискованными капиталовложениями не занимается, не работает на рынке ценных бумаг и придерживается избранной стратегической линии, а именно стать расчетно-кредитным учреждением, предоставляющим полный спектр банковских услуг для клиентов.

10.30 – заседание кредитного комитета.

РЦБ Как Вы оцениваете общую ситуацию, сложившуюся в банковской системе в последнее время?

А. К. Общую ситуацию в банковском секторе после недавних событий я оцениваю как «неустойчивое равновесие». Прошло не так много времени с того момента, как все мы стали свидетелями недоверия банков друг к другу, а также неправильной тактики руководства от-

дельных банков. Наверное, это присуще всему российскому бизнесу. Достаточно нескольких неудачных политических шагов руководящих банковских органов России, чтобы наступил кризис доверия. Более того, на все это наложились неверные, на мой взгляд, действия менеджмента отдельных банков. Надо сказать, что некоторые из них существовали только за счет заемных средств. Размещая средства в удачные проекты, следует помнить, что на их реализацию требуется время. Деньги, направленные

ровских действий, чтобы такую мощную структуру привести в состояние нервозности и беспокойства.

12.00 — анализ новых нормативно-правовых документов по банковской деятельности. Иногда не совсем понятные нововведения российского законодательства приводят к тому, что приходится собирать рабочую группу юристов, для того чтобы решить, что для бизнеса меняется в лучшую сторону, а что — пока еще непонятно, куда приведет.



в конкретные проекты, извлечь обратно в короткие сроки нереально. Поэтому при первых признаках кризиса на рынке межбанковских заимствований организации, работавшие в основном на «коротких» и в тот момент очень дешевых заемных средствах, сразу же оказались в кризисном состоянии. Естественно, занимать под 2% и отдавать под 18%, было выгодно, но, как говорится, не всегда знаешь, «где и когда соломку постелить».

Что касается общей обстановки, то достаточно посмотреть на рост остатков на корсчетах, свободные денежные средства. Да, они «короткие», но эти деньги есть на рынке по тем ставкам, которые существуют на межбанке. В целом же нельзя сказать, что ситуация плохая. Банки, которые внимательно следят за состоянием мгновенной ликвидности, чувствуют себя нормально. За время, прошедшее с момента кризиса 1998 г., во многих из них хорошо развилось направление риск-менеджмента. Получить непокрытый лимит на межбанковском рынке довольно сложно: для этого нужны время и опыт совместной работы. Я считаю, что с этой точки зрения в банковском секторе дела обстоят нормально. Однако дальнейшее его развитие — вопрос политический. Доказательство тому — ситуация с Альфа-банком: достаточно было нескольких направленных пи-

РЦБ Как повлияло на общую ситуацию в банковской сфере уменьшение отчислений в фонд обязательного резервирования?

А. К. Я считаю, что это оказало позитивное влияние. Центральным банком были уменьшены отчисления в фонд обязательного резервирования, кроме того, ЦБР предложил рефинансирование под определенные ценные бумаги. Не сделай ЦБР этих шагов, ситуация могла серьезно ухудшиться. На рынке появилась ликвидность, поскольку отчисления в фонд обязательного резервирования были уменьшены практически в 3 раза. Со стороны ЦБР это был очень смелый и грамотный шаг, который серьезно повлиял на управление ситуацией.

РЦБ Может ли принятие законов о страховании вкладов, о создании кредитных бюро повлиять на ситуацию в банковской среде и какие действия, на Ваш взгляд, необходимо предпринимать регулятору, для того чтобы ситуация стала менее «нервной»?

А. К. Честно скажу: я не знаю, какие надо принять законодательные акты, для того чтобы снять напряжение. В настоящий момент кризис сошел «на нет», тем не менее вопросы витают в воздухе: а будет ли новый кризис в ноябре, декабре? Конечно, с точки зрения клиентов банка, принятие системы страхования, гарантирования вкладов вносит дополнительную надеж-

ность. Но, с точки зрения банкира, я все же склоняюсь к предложению внести изменение в Гражданский кодекс, которое бы определяло, что вкладчик не имеет возможности досрочно изъять средства из банка, со срочного депозита. Если банк приглашает вкладчика для размещения депозита на год и гарантирует соответствующую ставку, то необходимо четко осознавать, что деньги должны оставаться в банке именно на этот срок. Ни для кого не секрет, что банк направляет средства в проект, реально приносящий доход, который «отработает» данную ставку. Но, если в один прекрасный день клиенты бросаются расторгать договоры, результат очевиден. И с тем, чтобы облегчить жизнь банкиров, этот аспект банковской деятельности хотелось бы закрепить законодательно.

13.00 — для многих обеденный перерыв так же, как и запланированное совещание: это либо повод встретиться с давнишним контрагентом, чтобы обсудить текущие дела, либо серьезный разговор с потенциальным клиентом, где обоюдность интересов очевидна.

РЦБ Какие преимущества и недостатки деятельности, связанной с работой банка на рынке ценных бумаг, Вы можете отметить?

А. К. Основной банковский бизнес — привлечь деньги и отдать их заемщику на длительный срок под определенный процент, который даст возможность вернуть средства, затраченные на привлечение вклада. На мой взгляд, банки всегда несколько настороженно относились к рынку ценных бумаг. После кризиса 1998 г. психология банкиров сильно изменилась: они поняли, что для банка главная сфера деятельности — реальный сектор, вложения денег в кредиты, в реально работающие производственные, торговые и другие предприятия. Впрочем, определенную часть средств можно разместить и на рынке ценных бумаг, чтобы диверсифицировать деятельность.

РЦБ Как распределяются сферы влияния между ИФК «Метрополь» и ОБИ-БАНКом? Каковы приоритетные направления деятельности банка?

А. К. Я не стал бы объединять деятельность ИФК «Метрополь» и банка. ОБИ-БАНК абсолютно независим: он не является филиалом ИФК «Метрополь». Банк есть банк. В настоящее время набор банковских услуг у нас еще не столь широк и вполне стандартен: привлечение средств через депозиты, пластиковые карты для юридических и физических лиц, кредитование отдельных предприятий под залог, предоставление кредитов физическим лицам и потребительское кредитование

на приобретение жилья, машин и другого имущества. Пока ничего экстраординарного не придумано. Ни один банк не может заявить, что обладает суперпродуктом, сочетающим множество направлений. Впрочем, конечно к этому нужно стремиться. В принципе все банки отличаются либо сроками вклада, либо ставками, либо процентами. Называть это новым продуктом было бы неправильно.

15.00 — рабочее совещание с руководителями ряда департаментов банка.

РЦБ Как Вы оцениваете перспективы бурно развивающегося потребительского кредитования на покупку автомобиля, жилья?

А. К. Безусловно, для развития ипотеки сначала должны быть средства, а потом уже их распределение по тем или иным проектам. С восстановлением экономики благодаря тому, что людям стали платить нормальную зарплату, естественно, расширяется клиентская база, увеличивается количество людей, которым ипотека становится интересной. С одной стороны, она дает возможность банку помочь заемщику приобрести предметы длительного пользования, например жилье, с другой — позволяет банку быть защищенным, потому что такие вещи являются ликвидными и в случае каких бы то ни было дефолтов их можно изъять, продать и получить деньги. Безусловно, банкам интересен хороший кредит под нормальное обеспечение. Ситуация в экономике налаживается, и если отдельные банки станут крепче, то будет совершенствоваться и система в целом.

РЦБ Являются ли кредитные организации с иностранным участием угрозой для средних и мелких российских банков?

А. К. Это серьезная конкуренция, и прежде всего потому, что иностранные банки обладают гигантскими активами и могут себе позволить выделить маленькую их долю на операции на рисковом российском рынке. Сегодня их интересует в основном розница, потребительский рынок, они стараются привлечь отдельно взятых заемщиков, клиентов — физических лиц. Естественно, их деятельность вызывает доверие и интерес, тем более что обкатанные ими схемы продвижения на новые рынки работают и в России.

РЦБ Каковы конкурентные преимущества российских банков и что конкретно ОБИБАНК может предложить, для того чтобы соперничать с западными структурами?

А. К. Основное преимущество заключается в том, что российские банки мно-

гие услуги выполняют быстрее, проще и комфортнее для своих клиентов, лучше знают отечественную действительность. Хотя многие юридические лица с удовольствием кредитуются в иностранных банках, но основное обслуживание ведут в российских банках, в которых для них все понятно и прозрачно. Мы в этом плане не исключение, у нас есть целый ряд крупных клиентов, с которыми у нас очень хорошие отношения, и уровень нашего сервиса их полностью устраивает.



РЦБ Какова судьба выпуска конвертируемых облигаций, осуществленного банком около года назад?

А. К. Это был «пилотный» проект, инициатором которого выступила ИФК «Метрополь», а проводником — ОБИБАНК. Для нас это была своего рода рекламная акция. До того момента подобных инструментов еще не существовало на российском фондовом рынке в принципе: облигации можно было обменять на акции Ростелекома. Финансовый инструмент был рассчитан на инвестора, который, с одной стороны, не хочет рисковать, покупая некую банковскую бумагу с минимальной доходностью 3% годовых, а с другой — следит за ростом курса акций Ростелекома и выжидает подходящий момент, чтобы их обменять и получить прибыль не 3%, а гораздо больше. Вот в этом и заключалась основная «изюминка» облигаций ОБИБАНКа.

Они котировались на рынке, их можно было купить, продать. Досрочное погашение было вызвано в первую очередь тем, что не все так хорошо сложилось на рынке акций. Этот инструмент был рассчитан не на мелкого инвестора, а в основном на институциональных инвесторов, которые сами не могли купить акции в силу существующего законодательства, но хотели получить прибыль от курсового роста стоимости.

Несколько крупных держателей облигаций, не получив того роста, на который

они рассчитывали, на фоне известных событий на фондовом рынке и банковского кризиса, решили, что целесообразнее взять деньги и использовать их на конкретные цели. Поэтому облигации были досрочно предъявлены, и мы их успешно погасили в самый разгар кризиса.

17.00 — встреча с клиентом. В основе любого бизнеса — живое общение, четкое понимание нужд доверяющих банку людей. Такие встречи на регулярной основе, безусловно, важны для любого руководи-

теля, ведь, погрузившись в решение задач банка, можно забыть об одной из целей, для которой это все делается.

РЦБ Это был новаторский шаг, и до сих пор никто не рискует повторить его.

Планирует ли ОБИБАНК что-нибудь подобное?

А. К. У ИФК «МЕТРОПОЛЬ» есть ряд идей по внедрению инновационных финансовых продуктов, решаемых в том числе через банк. Если брать конкретные банковские инструменты с участием на фондовом рынке через выпуск облигаций, то такой вопрос может быть рассмотрен в будущем. Однако следует говорить только о выпуске обычных облигаций с купонным доходом, с возможностью оферты и т. д. Хотя, если честно, в ситуации, которая складывается сегодня на рынке заемных средств, публичные заимствования на организованных рынках вызывают много вопросов и таят много подводных камней.

РЦБ Имеются ли у ОБИБАНКа проекты по созданию новых финансовых программ?

А. К. В отношении фондового рынка — нет, что же касается обычных банковских продуктов, то у меня есть мечта организовать систему *private banking*. Тогда клиент, обращаясь в банк, смог бы не просто разместить свои средства, а положить часть денег на депозит, часть — вложить в те или иные паи фондов, часть — в акции или в пенсионные продукты, в которые он

бы ежемесячно делал взносы. А по достижении пенсионного возраста тот же банк гарантировал бы клиенту выплату определенной суммы ежемесячно. Такая схема действует на Западе, но в России, к сожалению, пока реализовать пенсионные и страховые продукты из-за несовершенства законодательной базы достаточно сложно. Честно говоря, мне бы очень хотелось создать такие банковские продукты, которые действительно явились бы комбинацией многих инструментов и услуг. Сегодня люди в основном больше заботятся о сохранении собственных средств, а не об их приумножении, но когда-нибудь это изменится.

РЦБ Планируете ли Вы создать ОФБУ?

А. К. Это возможно, однако существует одна сложность. Банки не так активно работают на фондовом рынке, потому что там лидирующее положение занимают брокерские компании. У банка гораздо больше всевозможных ограничений, требований, чем у брокерской компании. Это одна из причин, почему банки не играют ведущую роль на фондовом рынке. Вместе с тем банки более активны на рынке облигаций, еврообондов.

РЦБ Как Вы попали в финансовую сферу?

А. К. Я закончил Университет Дружбы народов. По первому образованию я — физик. Также у меня есть языковое образование. Естественно, что после окончания университета я не мог даже предположить, что когда-нибудь стану банкиром. Как нормальный советский человек пошел работать в НПО оборонного комплекса, где и трудился до начала 1991 г. Интересных, захватывающих моментов в финансовой сфере тогда не было — обычная рутинная работа. К слову сказать, банковские служащие тогда не особо котировались. Когда же в стране все стало меняться мне конечно, захотелось чего-то нового, более перспективного. И я ушел в финансовую сферу в 1992 г.

РЦБ Где Вы начинали свою профессиональную деятельность как финансист?

А. К. Сначала предоставлял консультационные услуги в Фонде экономических, социальных реформ под управлением академиком С. Шаталина в департаменте, который работал с иностранными членами Фонда. Именно там я и начал принимать первые самостоятельные решения, связанные с финансами, юридическими вопросами.

18.30 – рабочий день близится к концу, а дома уже ждут близкие. Если сегодня не произошло чего-нибудь экстраординарного, что на рынке не редкость, то пора обзвонить ключевых сотрудников, подвести итоги дня и наметить дела на следующий день.

РЦБ В каком качестве Вы встречали 1998 г., насколько кризис воздействовал лично на Вас?

А. К. К тому моменту я занимал должность заместителя председателя правления МАПО-Банка, где отвечал за все казначейские операции, в том числе и за фондовый, и за межбанковский рынки. Я считаю, что банк очень достойно встретил кризис, потому что весь пакет ГКО был продан еще в мае перед кризисом, у нас оставались только обязательства по облигациям внутреннего государственно-

одной стороны, все должны четко понимать, что мы движемся к общей цели, с другой — должны быть требовательность, неукоснительное выполнение поставленных задач. Для меня это основные принципы построения организации.

Мне очень приятно, что у меня достигнуто взаимопонимание с моими коллегами. Когда есть понимание общей цели, меньше времени уходит на объяснение среднесрочных задач — все понятно с полуслова. Наши сотрудники — люди высокопрофессиональные, порядочные



го валютного займа, которые были отданы в РЕПО на Запад. До августовских событий я ушел оттуда из-за несогласия с кредитной политикой и, как показало время, был прав.

РЦБ В связи с изменением стратегии банка не думали ли Вы о смене названия?

А. К. Вопрос об изменении названия на повестке дня не стоит. Возможно, оно и не соответствует тому, что мы делаем сегодня, но брэнд все-таки существует уже 10 лет. Подобных банков в России не так много. Что же касается изменения задач, то скорее ИФК «Метрополь» станет инвестиционным банком, чем ОБИБАНК превратится из расчетно-кредитного банка в инвестиционный.

РЦБ Несколько слов о своем коллективе. На каких принципах построена работа в банке?

А. К. С моей точки зрения, самая целесообразная структура управления персоналом должна напоминать треугольник. В любой структуре должно быть первое лицо, которое несет основную ответственность, на более низком уровне — сотрудники, наделенные соответствующими полномочиями, при этом решения должны приниматься коллегиально. Взаимоотношение с коллегами можно описать двумя словами — взаимопонимание и требовательность. Данные элементы обязательно присутствовать в работе, потому что, с

и увлеченные работой. Выстроенная в банке система отношений позволяет нам эффективно работать с клиентами, а принцип работы с «клубом единомышленников» уже высоко оценен клиентами, доверяющими нам.

РЦБ Как Вы проводите личное время?

А. К. Всю жизнь я любил музыку, и это увлечение сохраняется до сих пор. В свое время довольно серьезно занимался спортом — горными лыжами. Но получил травму, и с тех пор мне сложно заниматься экстремальными видами спорта, как раньше.

С интересом слежу за другими видами спорта. В последнее время познакомился с восточными единоборствами и с карате в частности, правда как зритель. Этому я обязан генеральному директору ИФК «Метрополь» Михаилу Слипенчуку, который увлечен карате и руководит Федерацией Кекусин-кан каратэ-до России. Спорту у нас уделяется большое внимание, в здании, в котором находится наш офис, построен спортзал и зал для каратэ, где занимаются сотрудники и ОБИБАНКА, и ИФК «Метрополь».

Вообще времени после работы остается очень мало, поэтому в качестве хобби, наверное, можно назвать поездки в командировки, поскольку одновременно и посещаешь новые города, и выполняешь необходимую работу. Очень люблю путешествовать. ■