

БАНКИР

# Кирилл Алтухов: Мы не прячем секреты успешного бизнеса

*Председатель Западно-Уральского банка ОАО «Сбербанк России» уверен, что результаты прикладываемых сегодня коллективом банка усилий с каждым годом будут всё более убедительными для клиентов*

Татьяна Власенко

— Кирилл Викторович, Прикамье для вас — незнакомый прежде регион. Насколько комфортно вы себя здесь ощущаете? Чувствуете ли вы себя здесь как дома?

— Я на управленческой работе с 2000 года. Когда ты столько лет руководишь людьми, бизнес-процессами, жизнь обязывает не сидеть на месте, а находиться там, где открывается новая сфера деятельности. Это для меня не первая командировка в незнакомый регион, не первый вызов.

Я абсолютно спокоен, профессионально отношусь к новым обстоятельствам. К тому же деятельность Западно-Уральского банка Сбербанка России охватывает три территории: Пермский край, Республику Коми и Республику Удмуртию. Между северной и южной точками присутствия банка расстояние в 1,5–2 тыс. км. Каждый из регионов по-своему привлекателен, у каждого своя история, перспективы, проблемы.

В Пермском крае мощная концентрация производства, в Коми — обильная природа (лесозаготовка, сырьё). Удмуртский регион известен уникальным этносом и культурой, ну и, разумеется, промышленностью. Всё это очень интересно.

Западно-Уральский банк сам является существенной частью этих территорий как один из крупнейших работодателей и налогоплательщиков. По итогам 2013 года банк заплатил в региональные бюджеты 5,5 млрд руб. налогов. Более того, наша корпоративная культура и культура этих территорий очень сильно интегрированы, мы ориентируемся на местные особенности.

В Перми мне нравится очень хорошая природа, Кама, мне нравятся люди, достаточно открытые и искренние, каких не всегда встретишь в европейских частях России. При этом они достаточно хорошо образованные, воспитанные.

У Прикамья обширное культурное наследие. Регион имеет очень большие кадровые, человеческие преимущества. У Прикамья есть своя «фишка»: регион находится ровно между западной и восточной частями России, практически посередине страны. В этом центре нет преобладания европейского менталитета (что свойственно для Москвы и Санкт-Петербурга), и нет сильного влияния регионов Дальнего Востока, имеющих тесные связи с Китаем, Японией. Здесь мы видим синергию, которая делает Урал местом силы, как бы балансирующим между двумя полюсами.

— У вас за плечами 18 лет работы в крупнейших российских банках — Газпромбанке, Банке Москвы. В команду

Сбербанка вы пришли относительно недавно, в 2012 году. Вас привлекала стратегия его развития?

— Задачи, поставленные перед коллективом банка пять лет назад, успешно решены: Сбербанк практически удвоил основные доходы и прибыль. Он не только восстановил свою долю на отечественном рынке, которую прежде в отдельных сегментах терял, но и увеличил её.

Сейчас перед нами поставлена следующая задача — к 2018 году снова удвоить бизнес. Когда подобные цели ставит маленький банк, то подход понятен. Но для такой крупной структуры, как Сбербанк, удвоение бизнеса — это архисложная задача.

Она реальна, когда банк работает системно, и не только над объёмами, но и над эффективностью, над затратами, над технологиями. Когда банк смотрит на лидеров рынка, причём необязательно банковского, а на тех, что работают в динамично развивающихся сегментах.

— Какие принципы построения бизнеса сегодня для Сбербанка являются ориентиром?

Мы разработали новую стратегию развития Сбербанка, основанную на пяти главных принципах:

- «С клиентом на всю жизнь»;
- «Технологический прорыв»;
- «Зрелая организация»;
- «Финансовая результативность»;
- «Команда и культура».

Первый принцип — наше главное направление. Мы стремимся построить глубокие, доверительные отношения с клиентом, чтобы быть с ним на всех этапах его жизненного пути. Мы хотим найти к каждому клиенту индивидуальный подход с помощью знаний о его предпочтениях, тем самым обеспечить персонализацию услуг для каждого. Мы хотим, чтобы клиент выбирал нас не потому, что больше некуда пойти, а потому, что с нами проще, надёжнее, удобнее и приятнее общаться.

Мы понимаем, что финансовые услуги сами по себе не очень интересны клиентам, поскольку они являются лишь ключом к совершению какого-либо другого действия. Мы осознаём: чтобы клиенты выбирали для себя Сбербанк, мы должны оперировать знанием и пониманием конечных целей. Для этого мы сформулировали нашу миссию, и она остаётся актуальной по сей день.

Есть огромное количество компаний, которые клиенты с нашей помощью создали буквально с нуля. Работая в Сбербанке, я очень часто слышу: «Если бы не Сбербанк, то не было бы моей авто-

мобильной компании или моего завода». То есть не было бы того, что работает, приносит доход, перечисляет налоги.

Мы хотим, чтобы клиент, его близкие, его бизнес строили с нами долгосрочные взаимоотношения, чтобы мы были тем банком, которому можно доверять.

Кроме того, в нашей пятилетней стратегии особое внимание уделено технологиям. Нам нужна ещё более инновационная, совершенно передовая, современная и лёгкая технологическая база, которая будет основана исключительно на инновациях.

Мы хотим стать безусловным лидером на рынке использования современных цифровых, мобильных и социальных технологий. Мы ставим перед собой задачу войти в число лидеров мирового рынка по кибербезопасности. И самое главное, мы должны провести огромную работу с big data, или супермассивами данных.

Представьте себе банк, который работает во всём мире, у которого 240 тыс. сотрудников в России, 100 млн клиентов и около 20 тыс. отделений. Можно представить себе, как сильно система зависит от технологий, стандартизации, надёжности, от всевозможных рисков, связанных со сбоями. Думаю, что по объёмам инвестиций в технологическое развитие в России Сбербанку нет равных. У нас такие огромные массивы данных, что в мире существуют практически единицы решений, которые способны их обрабатывать.

Мы бы не были банком, если бы не говорили о том, что финансовая результативность является приоритетом. Каждый год мы ставим перед собой задачу по увеличению доходов, прибыли. У нас растёт количество акционеров. Нам доверяет огромное количество людей, финансовых компаний, организаций. И если мы не будем результативным и эффективным банком, то всё остальное не имеет никакого смысла.

Формирование зрелой и сбалансированной организации — тоже важная задача.

— Что это означает?

— В предыдущие пять лет мы сделали акцент на формировании преемственности в управлении, удержании ключевых сотрудников и формировании передовых практик корпоративной культуры. Наши цели следующие: мы намерены построить системы управленческой аналитики мирового класса. Мы хотим найти правильный баланс между эффективностью, скоростью и гибкостью в наших управленческих процессах. Мы будем развивать производственную систему Сбербанка в качестве стандарта нашей ежедневной работы и становиться лидерами в области корпоративной социальной ответственности.

Кроме того, мы планируем достичь высокой финансовой результативности: за следующие пять лет удвоить размер активов и чистой прибыли. А показатель cost/income ratio (отношение расходов к доходам) — снизить.

Для того чтобы сохранять лидерство на рынке и показывать устойчивые финансовые результаты, мы должны развить свою корпоративную культуру. Любые технологии в нашем бизнесе можно скопировать, любые продукты можно воссоздать, но выделиться и создать уникальную организацию можно только с помощью одного — уникальной корпоративной культуры. Именно в такой культуре, нацеленной на инновации, на постоянное совершенствование мы видим наше главное конкурентное преимущество в следующие пять лет. Именно такую культуру мы начали строить пять лет назад и продолжим развивать в будущем.

— Каким вы видите место Сбербанка на российском рынке?

— Сбербанк на российском рынке идёт впереди во всех сферах деятельности. Сложно сказать, в каком сегменте он не является лидером. Есть такие ниши банковского бизнеса, в которых его доля составляет до 80%. Доминирующая доля Сбербанка в таких продуктах, как вклады населения, кредитование физлиц, кредитование корпоративных клиентов.

Во многих регионах России Сбербанк не просто лидирует, а идёт с очень большим отрывом от ближайших конкурентов. Но при этом есть и территории, где нам есть чем заняться в ближайшие несколько лет, наращивая долю своего присутствия.

Кстати, сегодня Сбербанк, наверное, единственный банк в стране, который не сокращает, а набирает персонал, не «оптимизирует», а совершенствует, улучшает свою структуру, сохраняет темпы движения вперёд. В частности, в апреле мы приняли решение о приёме дополнительно 500 новых сотрудников в регионах Западно-Уральского банка.

— Можно ли обозначить сегодняшнее место Сбербанка в мировой финансовой системе?

— Мы приблизились к самым лучшим международным банкам и тем самым заложили фундамент для последующего развития.

Сбербанк сегодня — один из самых дорогих брендов Российской Федерации. Он присутствует кроме России в странах СНГ, в Европе, некоторых азиатских странах.

В нашем международном бизнесе в прошлом году мы достигли очень хороших успехов. Все наши дочерние банки укрепили свои позиции на национальных рынках.