

## ФИНАНСЫ

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 находится 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, прошлениемостью. 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 открыты и искренние, каких не всегда встречаешь 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 привлекла 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 ставят маленький банк, то подход понятен. Но для такой крупной структуры, как Сбербанк, удвоение бизнеса — это архисложная задача.

Она реальная, 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 автотранспорта».

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 технологии. 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 формирования 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.