

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.

## ПРОБЛЕМА, С КОТОРОЙ МЫ СТОЛКНЁМСЯ В СЛЕДУЮЩИЕ ПЯТЬ ЛЕТ, ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО МЫ УЖЕ НЕ БУДЕМ КОНКУРИРОВАТЬ С ТРАДИЦИОННЫМИ БАНКАМИ. МЫ БУДЕМ КОНКУРИРОВАТЬ С БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ СУПЕРСОВРЕМЕННЫХ, БЫСТРЫХ ИНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМ

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 выполнима в принципе?

— 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? Какие лучшие мировые практики он применяет в своей деятельности?

— 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 автомобильной 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 легкая 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