

# Кирилл Алтухов: Наши активы — команда, клиенты и технологии

Интервью с председателем Западно-Уральского банка Сбербанка России

Татьяна Власенко

Многие люди проводят свои лучшие годы в состоянии полусна, не вполне осознавая, что в жизни по-настоящему важно раскрыть свой потенциал, став лидером для самого себя. А затем — помочь другим реализоваться в полной мере, тем самым сделав мир лучше и комфортнее. Эта основная идея книги Робина Шарма «Лидер без титула» во многом стала руководством к действию для Кирилла Алтухова. Председатель Западно-Уральского банка Сбербанка России уверен, что всегда найдутся решения, чтобы реализовать своё наивысшее предназначение даже в нестабильное время.

— Кирилл Викторович, российскую экономику лихорадит, банки в один голос заявляют об оптимизации бизнеса, а Западно-Уральский банк Сбербанка России говорит о стремлении к лидерству. Не чувствуете диссонанса между объективной реальностью и амбициями?

— Оптимизация, повышение эффективности в нормальной организации никак не должны быть связаны с кризисом или, наоборот, с ростом бизнеса. Это процесс, который должен присутствовать постоянно. То есть надо заниматься оптимизацией и эффективностью в период бурного развития, не обрашая при этом ненужными процессами и «лишними» штатными блоками, а в кризисный период — как раз побеждать благодаря накопленным силам.

Вы не обращали внимания на то, что в спорте зачастую побеждают контрциклические спортсмены? Так, как на Олимпиаде-2014 в лыжной гонке победил Александр Легков. Большинство лыжников начинают обгоны на спусках, эта огромная масса несётся вперёд,

более сильный, грамотный и достойный доверия. Поэтому в сегодняшней непростой ситуации мы сохранили кадры, не свернули ни одного процесса, все офисы работают в штатном режиме.

С нашей стороны было бы не совсем грамотно не использовать кризис как возможность сократить издержки. Но мы прекрасно понимаем, что сложные времена рано или поздно заканчиваются и нужно сейчас быть готовыми к переменам в соответствии со старой русской пословицей «Готовь сани летом, а телегу — зимой».

Банк повысил внимание к рискам, к залогам, к поручительству — к тем показателям, которые характеризуют надёжность. Но есть и обратная сторона медали: мы продолжаем оказывать весь спектр финансовых услуг. Например, даже в то время, когда ключевая ставка ЦБ РФ была 17%, мы выдавали ипотеку от 14,5% годовых. Кроме того, мы не урезали кредитные программы, не сократили наши коммуникации с клиентами. Банк остался прежним: это не первый кризис, который мы преодолеваем.

**Сбербанк — классический пример контрциклического банка. Мы используем свои основные преимущества — надёжность, качество, гарантии — именно в то время, когда не всё хорошо и не всё просто на рынке**

сталкивается, падает. Легков, благодаря своей спортивной подготовке, технике, наоборот, копил силы на спусках, а делал обгоны именно на подъёмах. Когда большинство конкурентов выжидали, экономили силы, «оптимизировались», он вырывался вперёд и всех обходил.

Сбербанк — классический пример контрциклического банка. Мы используем свои основные преимущества — надёжность, качество, гарантии — именно в то время, когда не всё хорошо и не всё просто на рынке. И клиенты именно в это время выбирают Сбербанк как наи-

— Говоря об эффективности бизнеса, какой вы планируете рост?

— У нас выполнение плана по привлечению средств с начала текущего года составляет больше 170%. Находясь в противофазе к сегодняшним трендам, мы сейчас очень активно работаем с населением и видим большой рост интереса частных вкладчиков, юридических лиц к взаимодействию со Сбербанком. Именно в тот момент, когда всё непросто, видно, кто твой друг.

За оставшиеся три квартала 2015 года мы ставим перед собой задачу привлечь



депозиты на сумму 160 млрд руб. Мы не ограничиваем кредитование ни юридических, ни физических лиц (в том числе потребительского), продолжаем программы ипотечного кредитования. Активно участвуем в инвестиционных конкурсах, кредитуя бюджеты всех уровней. Недавно выиграли конкурс на кредитование Пермского края, которому необходимо развиваться.

Другое дело, что по ряду проектов мы умерли аппетит к риску. Более внимательно смотрим на залоги, на бенефициаров, более пристально анализируем кредитную историю.

— Сегодня банки демонстрируют различные подходы в работе с клиентами. Одни сразу отсекают от кредитов «подозрительных» заемщиков, опасаясь роста неплатежей,

другие стараются любыми путями удержать клиентов, не допуская их дефолта. Какова ваша позиция на этот счёт?

— Мы ни в коем случае не бросаем своих клиентов, не прекращаем их поддержку. Для рефинансирования рекомендуем схемы и различные финансовые инструменты, о которых клиент, может быть, до последнего времени даже не знал. У нас нет никакого желания доводить работающие предприятия до финансовых проблем.

Конечно, бывают ситуации, когда в одностороннем порядке компании прекращают выполнять обязательства перед банком. В этом случае существуют инструменты, которые мы не скрываем: это диалог, в рамках которого стараемся найти взаимоприемлемые реше-