

«ЛЕГКОГО ПУТИ ЗАРАБОТАТЬ НЕ БУДЕТ» ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В СТРАНЕ, ТЕМ ОСТРЕЕ ДЛЯ ВСЕХ ИГРОКОВ РЫНКА ВСТАЕТ ВОПРОС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА. О ТОМ, ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ПОВЕДЕНИЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В ЭТОМ ГОДУ ОТ КРИЗИСНОГО 2008-ГО И КАК МОЖНО ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМПАНИИ, РАССУЖДАЕТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ФИЛИАЛОМ БАНКА ВТБ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ ИГОРЬ РОЖКОВСКИЙ

Business Guide: Уже второй раз за последние десять лет российским предпринимателям приходится искать пути повышения эффективности бизнеса в неблагоприятных экономических условиях. Чем отличается в этом плане нестабильный 2014-й от кризисных 2008–2009 годов?

Игорь Рожковский: Я считаю, что между этими двумя периодами существует принципиальная разница. Вспомните сытые нулевые годы, когда экономика страны и практически все ее отрасли стремительно развивались, а ВВП рос опережающими темпами. В банковском бизнесе тогда был период экстенсивного развития, и по всем направлениям также наблюдался существенный рост.

В кризисном 2008-м, когда из-за «мыльных пузырей», созданных на Западе, начался вывод денег с российских рынков, мы получили их схлопывание и падение ликвидности, в том числе и в банковском секторе. Банки в этой ситуации были вынуждены резко приостанавливать финансирование многих проектов. Начались дефолты в отраслях, где была излишняя закредитованность, например в строительстве.

Период сверхроста доходов закончился. И когда экономика начала постепенно восстанавливаться, стало понятно, что легкого пути зарабатывания денег уже не будет. И все это время, начиная с 2009 года, российский бизнес, в том числе банковский, ведет постоянную работу по снижению затрат и оптимизации бизнес-процессов. Сегодня в условиях столь незначительного роста экономики мы вынуждены это делать. С учетом предыдущего опыта антикризисного реагирования к новому витку нестабильности мы подошли уже более подготовленными.

BG: Какие меры повышения эффективности бизнеса банк ВТБ применяет сейчас?

И.Р.: Процессы, направленные на повышение эффективности, которые сегодня происходят в ВТБ, я бы условно разделил на несколько основных направлений. Первое — реформа управления, в рамках которой принято решение оптимизировать присутствие структур группы ВТБ в ряде городов, которые банк определил для себя как регионы с ограниченным экономическим потенциалом, где серьезно нарастить доходы сложно. Если говорить о Приволжском федеральном округе, то у нас это Йошкар-Ола

ПЕРИОД СВЕРХРОСТА ДОХОДОВ ЗАКОНЧИЛСЯ. И КОГДА ЭКОНОМИКА НАЧАЛА ПОСТЕПЕННО ВОССТАНАВЛИВАТЬСЯ, СТАЛО ПОНЯТНО, ЧТО ЛЕГКОГО ПУТИ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ УЖЕ НЕ БУДЕТ



и Саранск. Здесь уже начата процедура объединения с дочерними банками: ВТБ и ВТБ24 съедутся в одно здание, оставаясь пока разными юрлицами. При этом подразделения ВТБ в этих двух городах переходят в подчинение базового филиала в Нижнем Новгороде, становясь его дополнительными офисами.

Второе важное направление — оптимизация бизнес-процессов. Здесь я в первую очередь имею в виду вывод бэк-офисной функции из бизнес-подразделений и создание межрегиональных центров операционной поддержки банка (ЦОП). Эта схема позволила нам оптимизировать работу с документами и высвободить сотрудников клиентских подразделений для ведения более активной и качественной работы с клиентами. Как вы знаете, один из таких ЦОПов был создан у нас здесь, на базе филиала ВТБ в Нижнем Новгороде. Также хотелось бы отметить, что в банке идет серьезная работа по переходу на электронный документооборот и электронный архив.

И, безусловно, здесь нельзя не сказать об оптимизации организационной структуры, которая также является одним из инструментов повышения эффективности бизнеса.

BG: Об этом тоже хотелось спросить, продолжая затронутую тему оптимизации человеческих ресурсов. Многие компании сегодня пытаются экономить на персонале. Как вы относитесь к такому способу сокращения издержек?

И.Р.: Конечно, оптимизация численности сотрудников — это один из путей работы над эффективностью. И так как в банковском бизнесе оплата труда является существенной частью затрат, мы, безусловно, периодически прибегаем к этому. Однако при сокращении расходов на персонал мы в первую очередь работаем с системой мотивации. Принцип здесь такой: тот, кто приносит банку доход, и получает больше. Сейчас мы как раз меняем мотивационную программу, что позволит в итоге сократить фонд оплаты труда. Кроме того, часть функций, не свойственных банку, у нас передана на аутсорсинг.

BG: Есть ли перед вами некие целевые показатели эффективности бизнеса?

И.Р.: Ключевой показатель эффективности, по которому оценивают ведение бизнеса, — CIR. В соответствии с целями, поставленными руководством банка в рамках новой стратегии группы ВТБ, отношение расходов к доходам, в том числе и по нашему филиалу, должно через три года снизиться с нынешних 49% до 42–43%.

BG: Как еще можно повысить эффективность бизнеса?

И.Р.: Есть два пути достижения целевых показателей CIR: снижение расходов и увеличение доходов. Сегодня в условиях снижения маржинальности бизнеса мы уделяем большое внимание поиску безрисковых доходов. Мы делаем ставку на увеличение объема комиссионных операций, в том числе путем создания новых продуктов.

Также одним из ресурсов повышения эффективности может быть пересмотр комиссионного вознаграждения и выбор более дифференцированной тарифной политики, что позволит значительно увеличить доходы по таким безрисковым комиссионным операциям. Над этим сейчас активно работают все банки, не только ВТБ.

Кроме того, конечно, есть рыночные инструменты повышения эффективности бизнеса. Мы ведем постоянный поиск новых направлений бизнеса, новых отраслевых ниш. Сейчас ВТБ определяет для себя целевым ориентиром сегмент среднего бизнеса. Мы считаем, что на этом рынке в Нижегородской области для нашего банка существует большой потенциал для роста.

BG: Какие успешные стратегии повышения эффективности бизнеса вы еще можете привести в пример?

И.Р.: Прежде всего приходит на ум знаменитая «система бережливого производства» японского автоконцерна Toyota, которая была создана 50 лет назад и произвела рывок в развитии самой компании и всей отрасли в целом. Эта система включает в себя несколько базовых принципов, начиная с управления затратами и запасами и заканчивая налаживанием технологического процесса и модернизацией конвейера. Это классическая система, и многие мировые компании использовали ее как образец. Причем принципы бережливого производства актуальны не только для автопроизводителей, но и для колл-центров, банков, ритейла. В нашем регионе яркий пример внедрения элементов этой системы — группа ГАЗ, которая в 2008 году впервые оказалась в ситуации серьезного падения рынка и вынуждена была искать инструменты для повышения эффективности, чтобы выйти из кризиса и снова встать на ноги. Компания тогда взяла на вооружение систему бережливого производства Toyota, с помощью которой оптимизировала свои бизнес-процессы.

BG: Как вы оцениваете дальнейшие перспективы повышения эффективности бизнеса в нашей стране?

И.Р.: Конечно, России здесь есть куда стремиться. Для повышения эффективности бизнеса нужна здоровая развитая конкуренция и конкурентоспособность. С этой точки зрения кризис для нас — это путь развития: конкуренция в этот период повышается и бизнес начинает более внимательно относиться к клиентам, улучшать сервис, активно работать над затратами.

Если вспомнить кризисы 1998 и 2008 годов, то каждый кризисный виток в той или иной степени заставил компании проанализировать и пересмотреть свои производственные программы, систему продаж и прочие важные составляющие бизнеса. На самом деле, кризисные явления можно рассматривать, как это ни парадоксально звучит, как помощь бизнесу. Любая нестабильность избавляет рынок от слабых, непрофессиональных игроков. Этот тренд мы сейчас наблюдаем в банковском секторе.

Беседовала АННА ПАВЛОВА