

Review **Международный форум Сочи 2017**

«Управление изменениями становится главной задачей»

Руководитель Private Banking ВТБ Дмитрий Брейтенбихер — о новых трендах в частном банкинге

В преддверии Сочинского экономического форума мы беседуем со старшим вице-президентом, руководителем Private Banking ВТБ **Дмитрием Брейтенбихером** о том, зачем частным банкирам нужно участие в инвестиционном форуме, и о поисках баланса между технологическим развитием отрасли и разумной консервативностью ее клиентов.

— финансы —

— Дмитрий, вы, насколько я понимаю, едете на форум в Сочи? — Да, конечно.

— А что там может быть интересно с точки зрения частного банкира? Все-таки это больше площадка для корпоративного взаимодействия...

— Именно. А клиенты private banking — это как раз собственники, акционеры и топ-менеджеры компаний. В России из-за молодости рынка большая часть клиентов представляет первое поколение капитала. Классические западные «рантье» скорее исключение, и практика наследования только формируется. Вообще, зрелость этого рынка на Западе, его предсказуемость дают возможность стандартизации подходов. Нам приходится работать с ярким спектром индивидуальностей. Наш VIP-клиент шире перечня его активов, его нельзя вписать в стандарты. Но это делает работу частного банкира многоплановой и интересной. Необходимо не только давать клиентам рекомендации по выбору инструментов инвестирования в зависимости от портфеля и текущей рыночной ситуации. Нужно еще учитывать специфику самого клиента, его юридические и налоговые вопросы, структуру владения активами и механизмы их передачи по наследству, перспективы развития основного бизнеса как главного генератора состояния и многое другое.

— То есть для вас форум — это возможность установить контакты с потенциальными клиентами?

— Не только. На площадке форума также запланирован целый ряд встреч с нашими действующими клиентами из Краснодарского края и других регионов, которые при-

ехали сюда для участия в форуме. Для них мы совместно с «ВТБ Капиталом» организуем специальное закрытое клиентское мероприятие, где расскажем об основных трендах на рынке и представим продуктивные возможности группы ВТБ для сохранения и приумножения капитала наших клиентов в нынешней ситуации. Кстати говоря, такие встречи и обмен мнениями, как на самой площадке форума, так и в кулуарах, очень важны для эффективной обратной связи от клиентов и оперативного внесения корректировок в продуктовую линейку private banking и настройки систем обслуживания. При текущей скорости изменений это особенно актуально.

— Если говорить об изменениях, что сейчас происходит, что меняется в private banking?

— Сейчас весь мир стремительно меняется. Технологии проникают даже в такие традиционные и консервативные области, как private banking. Размываются границы между продуктами и каналами, между продажами и обслуживанием. Изменяются требования к банкам, сотрудникам и их компетенциям. Поэтому трансформируется и сама практика менеджмента. Управление изменениями становится, пожалуй, главной задачей не только для банка в целом, но и для любого руководителя конкретного подразделения.

— То есть сейчас одной из задач в частном банкинге вы видите быструю адаптацию к этим изменениям и постоянное обновление?

— Да, но это вовсе не значит, что нужно слепо гнаться за управленческой модой. Важно понимать применимость и адекватность тех или иных новшеств в такой чувствительной от-



ФОТО: СЕРГЕЙ КАМЕНЕВ/РИА «НОСТА»

раси, как private banking. Например, раз уж мы заговорили о технологиях и высокой плотности и скорости обмена информацией, совершенно очевидно, что уже совсем скоро удобство и доступность дистанционного обслуживания будут одними из самых важных критериев выбора банка клиентом. Но двигаясь в этом понятном направлении, нельзя выпускать из виду безопасность и конфиденциальность, которые лежат в основе принципов построения работы с VIP-клиентами.

Такая же двойственность должна присутствовать и при формировании модели управления. С одной стороны, жестко иерархичный подход к вертикалям управления, нельзя спривляться с реакцией на изменения, тормозит обратную связь, затрудняет кросс-функциональное взаимодействие. Одному руководителю бывает сложно осознать происходящие перемены, для этого нужны другие сотрудники. С другой стороны, демократичные плоские структуры, методология agile, свободное горизонтальное движение информации отлично себя зарекомендовали

в адаптации к изменениям, новым идеям, обратной связи. Но они дают не самые лучшие результаты по внедрению этих разработок и принятых решений.

— То есть во всем нужно сочетание?

— Конечно, взвешенный подход позволяет сочетать креативность с расчетами, смелость решений с разумным подходом, азарт с дисциплиной.

— Хорошо, что еще влияет на рынок частного банковского обслуживания?

— Я бы выделил общую неопределенность на мировых финансовых рынках. Добавьте сюда то, о чем мы говорили, — высокую скорость изменений и распространения информации, технологический прогресс и смену поколений. Получите сразу несколько вариативных составляющих, которые еще и могут резонировать между собой. Отсюда такой разброс в прогнозах и оценках. Отсюда же растущий дефицит надежных и доходных инструментов инвестирования.

Кроме того, нужно отметить увеличение государственного регули-

рования и контроля в отрасли и повышение требований к прозрачности операций и структуре владения активами. Это общемировой тренд.

— Кстати, есть ли какие-то отдельные локальные тенденции, характерные для российского рынка private banking?

— Помимо сказанного можно отметить снижение доходности по депозитам (особенно в валюте) — до недавнего времени одному из важных инструментов сохранения средств российских клиентов. Как следствие, мы наблюдаем интерес к инвестиционным продуктам. В первую очередь это облигации надежных эмитентов, структурные продукты с гарантией возврата капитала, накопительное и инвестиционное страхование и так далее.

В качестве тренда последних лет можно еще отметить перераспределение средств VIP-клиентов в пользу крупных, в первую очередь государственных, институтов. Это происходит на фоне политики ЦБ по оздоровлению банковской системы и неизбежной интеграции и консолидации банковского сектора.

— Говоря о процессе интеграции, нельзя не спросить о грядущем объединении банков ВТБ и ВТБ 24 в январе следующего года. Как сейчас продвигаются процесс и взаимодействие с подразделением частного обслуживания ВТБ 24? Наверняка вы получаете вопросы, как это коснется и затронет ли клиентов?

— Начну с последнего вопроса. Клиентов это никак не коснется, за исключением того, что они получат доступ к большим возможностям и инфраструктуре внутри объединенного банка. Кроме того, мы сейчас обмениваемся best practices с коллегами друг к другу, чтобы определить и сохранить лучшие практики по всем направлениям: продуктовая линейка, модель продаж и обслуживания, технология и автоматизация.

Поэтому убежден, что клиенты как ВТБ, так и ВТБ 24 не только не потеряют, но и приобретут множество дополнительных преимуществ обслуживания в объединенном банке.

— То есть у вас с коллегами из ВТБ 24 общее понимание развития и перспектив бизнеса private banking?

— По основным направлениям — да. Конечно, не может быть полного совпадения, но для этого и происходит текущее взаимодействие. Все руководители зрелые и опытные и понимают, что сейчас оптимальный способ общения — это взаимное уточнение формулировок. Ведь обмен мнениями полезен только тогда, когда ты готов переубедить не только другого, но и себя.

Наше взаимодействие строится так, что все понимают основную цель интеграции. Задача не в том, чтобы забрать себе больший кусок пирога, а в том, чтобы совместно увеличить имеющийся пирог. Когда смотришь сверху — понимаешь, что чем больше общий пирог, тем больше выигрывают обе стороны. А это как раз наша история с интеграцией.

— У вас уже есть понимание стратегической цели общего размера «пирога» объединенного бизнеса? — Да, и мы сейчас готовим представление этой «амбиции» кратного роста руководству группы ВТБ.

Интервью взяла Мария Смирнова

ОМС расширяет повестку

Российское здравоохранение нацелилось на экстенсивный рост

— перспективы —

Одной из тем для обсуждения на Международном инвестиционном форуме в Сочи обещает стать повышение качества работы российской системы здравоохранения. Для его улучшения Минздрав разрабатывает несколько проектов. Наиболее приоритетными для ведомства, по-видимому, являются те из них, которые прямо или косвенно предполагают расширение охвата системой ОМС жизни россиян. К ним относятся: профилактика заболеваний с помощью формирования у населения здорового образа жизни и диспансеризации, информатизация ряда элементов работы системы ОМС и лекарственное страхование для отдельных категорий населения.

Основой для снижения заболеваемости россиян неинфекционными болезнями — на данный момент главным фактором смертности в России — должна стать разработанная Минздравом в прошлом году и находящаяся сейчас в процессе согласования с другими ведомствами «Стратегия формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля неинфекционных заболеваний на период до 2025 года». По оценке Минздрава, смертность от основных неинфекционных заболеваний (болезни системы кровообращения, злокачественные новообразования, хронические болезни органов дыхания и сахарный диабет) в России составляет 68,5% от общей смертности населения. Основными причинами их распространения Минздрав считает как «внешние» факторы (от загрязнения воздуха до роста числа бедных), так и «внутренние» (употребление табака, нерациональный характер питания, недостаточная физическая активность, пагубное употребление алкоголя). Большую часть последних Минздрав и предлагает отрегулировать в соответствии с предложенными им нормами. Так, россиянам могут ограничить потребление табака на 30%, а алкоголя — на 10% (для россиян до 21 года — полностью) за счет повышения акцизов на эти товары, «подавления производства нелегального алкоголя», запрета производства спиртосодержащих настоек и моющих средств. Также ведомство предлагает ограничить потребление «вредной» пищи: идея состоит в том, чтобы обложить дополнительным налогом с продаж полуфабрикаты, ввести акцизы для сладких газированных напитков и ограничить их рекламу в СМИ.

Для тех россиян, которые уже находятся в группе риска по неинфекционным заболеваниям, ведомство готово организовать постоянное диспансерное наблюдение, а в це-

лом уровень диспансеризации предполагается довести до 70% за следующие три года. На данный момент, согласно последним данным за девять месяцев 2016 года, диспансеризацию прошли 16,3 млн человек. В 2017 году Минздрав планирует увеличить охват: осмотры должны пройти 21% населения (29 млн человек). Расширению участия граждан в программе должны способствовать страховые представители. Этот институт специалистов, специально созданный в 2016 году по инициативе министра здравоохранения Вероники Скворцовой, должен будет оповещать пациента о необходимости и сроках проведения диспансеризации и других видов профилактических осмотров.

Помимо диспансеризации в ведении страховых представителей также находится урегулирование вопросов о некачественном оказании медпомощи. По оценке ФОМС, благодаря работе поверенных в пилотном режиме в 2016 году доля спорных случаев между пациентами, медицинскими организациями и страховыми компаниями, разрешенных в досудебном порядке, выросла до 98,4% (в 2015 году — 86,3%) в общем числе жалоб. По данным фонда, в 2,4 раза увеличилась сумма возмещения застрахованным со стороны медорганизаций в досудебном порядке, в 1,6 раза выросла сумма возмещений по удовлетворенным искам к медорганизациям (9,3 млн руб.).

Для пациентов с уже диагностированными хроническими заболеваниями главным фактором снижения смертности Минздрав видит лекарственное страхование, в рамках которого они смогут получать бесплатные лекарства после лечения в государственных больницах и клиниках. В виде пилотного проекта идея уже была опробована в 2013–2015 годах в Кировской области: местные пациенты с заболеваниями сердечно-сосудистой системы смогли получить возмещение 90% стоимости необходимых им лекарств. За два года пилотного проекта экономический эффект только за счет сокращения числа случаев госпитализации, вызовов скорой и снижения выплат по больничным и инвалидности составил 50 млн руб. при затратах на лекарства в 31,5 млн руб. С 2019 года, как ранее заявляла глава Минздрава Вероника Скворцова, схожая модель обеспечения лекарствами может заработать на федеральном уровне. Правда, пока не определен возможный источник средств для проекта — по оценкам НИИ организации здравоохранения, из бюджета ФОМС необходимо выделить как минимум около 200 млрд руб.

С идеей лекарственного страхования косвенно связаны и такие инициативы Минздрава, как обязательная маркировка пре-

паратов для их учета при госзакупках и система личных кабинетов пациентов, которые помогут контролировать оборот таких лекарств как на свободном рынке, так и в рамках страховой модели. С 1 февраля текущего года начал работать пилотный проект: на начальном этапе маркировка охватит более 60 наименований, в том числе 30 из списка наименее необходимых и важнейших препаратов и 10 для лечения высокозатратных нозологий, что в совокупности даст около 10% российского лекарственного рынка. Эксперимент будет проводиться на территории шести регионов: Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Нижегородской, Новгородской и Белгородской областей. К концу 2018 года маркировка должна охватить уже 100% выпускаемых препаратов — отслеживаться таким образом будет около 6 млрд упаковок в год.

При этом, несмотря на обилие проектов, призванных улучшить качество работы российской здравоохранения в ближайшем будущем, уровень работы системы сейчас сами россияне пока оценивают относительно невысоко. По данным опроса ФОМС, больше половины населения (60%) недовольно работой властей в сфере медицины и здравоохранения. Согласно опросу, лишь 33% опрошенных положительно оценивают действия государства по этим направлениям. По оценке ЦИОИМа, на которую ссылается Минздрав, считая данные ФОМС некорректными, отношение граждан России к здравоохранению «показывает умеренно позитивную динамику» как с точки зрения удовлетворенности населения медицинской помощью, так и здравоохранением в целом. По данным 2016 года, которыми располагает ведомство, 41% россиян, которые за последние три года пользовались медицинскими услугами, считает, что текущая ситуация в сфере здравоохранения соответствует оценкам «очень хорошо» или «скорее хорошо». За этот год на 3% выросла доля положительных оценок, на 7% снизилась доля отрицательных ответов.

Впрочем, как ранее уже писал «Ъ», снижение удовлетворенности качеством медпомощи может быть последствием роста запроса на лечение со стороны населения, который, в свою очередь, свидетельствует о росте объемов диагностики в рамках системы ОМС (подробнее см. «Ъ» от 23 сентября 2016 года). С другой стороны, жалобы на государственное здравоохранение поступают от россиян достаточно регулярно — так, в 2015 году масштабное исследование Высшей школы экономики зафиксировало уверенность населения в необходимости в случае болезни обращаться за платными услугами.

Анастасия Мануйлова

Жизнь после взлета и снижения

— повестка дня —

С одной стороны, возможно, что не будет происходить ничего, кроме сверхмедленного отставания от стран ОЭСР по уровню экономического развития — Япония три десятилетия делала это, и по-прежнему никто не говорит о Японии как о стране слаборазвитой и бедной. С другой — медленнее растущие экономики умеют неожиданно падать и с какого-то момента быстро деградировать, и что делать тем, кто не желает радикальных реформ, но намерен страховаться от такого сценария, в целом известно, но в деталях в России так никогда не пробовали.

Повестка Сочи-2017 впервые в истории форума содержит отчетливый отпечаток именно такой конфигурации обстоятельств: это в основном осторожные дискуссии о том, как жить в стране, где вместо подвига и рыцаря требуется качественная экспертиза, рациональность и сохранение равновесия.

Весьма большое число панельных дискуссий так или иначе содержит приставку «...в цифровой экономике», первая же дискуссия под эгидой Минтруда посвящена именно трудовым отношениям в этой экономике. На деле же «цифровая экономика» почти во всех случаях — это не столько экономика с увеличением доли автоматизации производственных процессов, сколько эвфемизм для той неопределенности, которую вносит технологический и социальный прогресс (в нейтральном смысле, с элементами осторожности) в деловую среду вне зависимости от того, желают этого регуляторы или нет. Темы дискуссий 27 февраля о «легализации самозанятых» и «женского предпринимательства» (видимо, одна из первых панельных дискуссий на федеральных форумах, так или иначе затрагивающих позитивную феминистскую повестку) на деле о том же — «цифровая экономика» включает в себя и существенное изменение структуры занятости в крупных городах, как включает она в себя и вопросы гендерной политики, и еще десятки тем того же масштаба: от социальных инвестиций до резкого роста влияния индустрии развлечений и отдыха, которыми просто нерационально заниматься в ситуации «догоняющего развития» и «нефтяного роста», когда есть задачи, выглядящие более важными. Рост в 1–2% ВВП, как выясняется, связан с гораздо большим числом тем и трендов, чем рост в 7% ВВП — в известном смысле качественно и медленно расти сложнее, чем быстро, общий «валовой успех» ничего не маскирует.

Отдельный интерес в Сочи представляют главы иностранных компаний — ранее они были гораздо менее видны, сейчас же их присутствие интересно в первую очередь

тем, что к ним возвращается роль проводников технологического развития, как в начале 2000-х: это Siemens, это японские и южнокорейские компании, это машиностроители. В федеральной линейке форумов впервые открыто обсуждается не в технологическом, а скорее в идеологическом плане зеленая экономика — флагманом в этой сфере выступает «Норникель». Даже в сфере проектного госуправления тематический круглый стол заявил не как реклама высокоэффективного новшества в административной сфере, а как проблемный сектор — «Как избежать неэффективных стратегий?» (этот подход был бы, видимо, совершенно невозможным даже в 2014 году).

«Премьеры сезона» между тем в Сочи ожидаются и достаточно серьезные. В первую очередь новую региональную стратегию представят ВЭБ и АСИ. Для нового руководства институтов развития Российский инвестиционный форум вообще ожидается площадкой для внутренней презентации новых стратегий взаимодействия друг с другом и с проектами. Будут представлены новые подходы Фонда развития моногородов, руководящего сферой оборонно-промышленного комплекса предполагает обсуждение географической и отраслевой диверсификации. Наконец, обсуждение успехов также предполагается, но скорее не в расчете на признание заслуг, а ради проблематизации: будут обсуждаться первые успешные кейсы на территориях опережающего развития на Дальнем Востоке и опыт работы итальянских инвесторов в регионах. В целом и от традиционных хозяев внимания в Сочи, губернаторов, ожидается примерно такое же более или менее недемонстративное предельное неожиданное проявление успехов, из которых, собственно, и составлена довольно обнадеживающая макроэкономическая динамика второй половины 2016 года.

Принципиальный отказ от демонстративной «яркости» в пользу рациональной неуверенности, ориентация на поиск вариантов вместо продавливания единственно верного на деле будут означать один из самых серьезных поворотов в стилистике федеральных форумов за последнее десятилетие: если наши ожидания от Сочи-2017 сбудутся даже частично, форум будет не только интересным, но и важным. Правда, возможность оценить эти изменения на практике пока ограничены — результаты изменений подходов к госуправлению редко бывают видны на горизонте нескольких месяцев, они вообще редко отмечаются как что-то «происшедшее». Вроде бы ничего не было, а стало совсем не так: в России к этому пока не привыкли, но, возможно, пришло время привыкать.

Дмитрий Бутрин