

«ПЕРСОНИФИЦИРОВАННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ЦЕНТРОБАНКОМ ЗАСТАВЛЯЕТ ОТМЕРЯТЬ НЕ СЕМЬ, А СЕМНАДЦАТЬ РАЗ»

У РЕГИОНАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ БАНКА ЕСТЬ ОПАСНОСТЬ «РАСПУСТИТЬ» СВОЮ КОМАНДУ БЕСКОНТРОЛЬНЫМ ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ИЛИ, НАПРОТИВ, ДОВЕСТИ ЕЕ ЧЛЕНОВ ДО СОСТОЯНИЯ «ВИНТИКОВ» РУЧНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ. ВАЖНО НЕ ВПАДАТЬ В КРАЙНОСТИ И УМЕТЬ ПРИНИМАТЬ НЕЗАВИСИМЫЕ РЕШЕНИЯ, ЧТО ЕДИНСТВЕННО ВОЗМОЖНО ПРИ ПОЛНОМ ДОВЕРИИ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ, УВЕРЕН РУКОВОДИТЕЛЬ ФИЛИАЛА «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ» УРАЛЬСКОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ (УБРИР) АЛЕКСАНДР КАЗАНСКИЙ. ПОДГОТОВИЛА АЛЕНА ШЕРЕМЕТЬЕВА

SOCIAL REPORT: Вы возглавили петербургский филиал УБРИР два с половиной года назад. Что было самым сложным тогда, на старте?

АЛЕКСАНДР КАЗАНСКИЙ: Филиал, в который я пришел, существовал на рынке Петербурга уже два года, поэтому времени на раскачку у меня не было — надо было сразу эффективно работать, наверстывая упущенное. От меня требовали в кратчайшие сроки добиться высоких показателей. Ситуация усугублялась тем, что узнаваемость бренда была близка к нулю, и команды, объединенной общей идеей, тогда в филиале не было. Кроме того, чтобы доказать, что я достоин этой должности больше, чем внутренние кандидаты, я должен был быть на две головы выше конкурентов.

SR: К чему вы пришли сегодня?

А. К.: За это время была создана команда, объединенная одной идеей, начисто лишённая интриг, сплетен и подсиживания. С ней работа идет намного эффективнее. Расширение офисной сети в Петербурге — прямое тому подтверждение. Многие банки ее сейчас сокращают. Мы, напротив, в течение первого квартала открыли четыре новых офиса, в планах — продолжать экспансию банка в СЗФО.

Эти факторы повысили статус банка в глазах наших клиентов и официальных лиц города. Например, за прошлый год мы наладили сотрудничество с комитетом по строительству Петербурга, с комитетом по развитию транспортной инфраструктуры, познакомились с руководителями комитета по финансам. Выдавая банковские гарантии, активно сотрудничали с крупными предприятиями города, работающими на рынке госзаказа. Наши банковские гарантии признали государственные заказчики, в числе которых Дирекция по транспортному строительству Петербурга, нас аккредитовало АО «Мосинжпроект».

SR: С какими показателями филиал завершил 2016 год?

А. К.: Прибыль филиала в управленческом учете составила 109 млн рублей. Рост основных показателей — 20–25% по сравнению с 2015 годом. Объем депозитов юридических лиц достиг 5,1 млрд рублей, что на 20% больше показателей 2015 года. Портфель банковских гарантий в 2016 году увеличился на 60% и составил 2,5 млрд рублей. По этому показателю мы являемся абсолютными лидерами среди всех филиалов банка в России — он занимает 30% всего портфеля банковских гарантий УБРИР. Кредитный портфель составил 700 млн



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

рублей. Цифра небольшая, так как кредитование не было приоритетным продуктом для филиала в прошлом году, этим направлением мы вплотную планируем заняться в 2017-м. Объем депозитов частных клиентов вырос на 100% и достиг 1 млрд рублей. На 20% увеличился кредитный портфель физических лиц и составил 600 млн рублей.

SR: Какова роль лидера, главы команды в достижении высоких результатов?

А. К.: Руководитель — это человек, который объединяет профессионалов в команду для достижения общей цели. Лидер — это стержень, вокруг которого формируется каркас эффективной команды. Благодаря усилиям лидера личная мотивация сотрудников работает на благо общего дела. Для него важно уметь делегировать полномочия, сочетая это с гибкой системой контроля. Это идеальная модель. На деле легко уйти в одну из крайностей: либо делегировать вне всякого контроля и получить на выходе неудовлетворительный финансовый результат, либо контролировать все до мельчайших деталей, что со временем доведет сотрудников до состояния «винтиков».

SR: Насколько для банка вообще важна роль первого лица, регионального руководителя?

А. К.: Роль лидера важна. К тому же, его ответственность закреплена в требованиях регулятора. Так, Центральный банк России в попытке очистить рынок от недобросовестных игроков и повысить прозрачность банковской системы ввел высокую долю личной ответственности акционеров и топ-менеджеров банков. Персональная от-

ветственность директора филиала также высока. Поскольку в Петербурге я являюсь лицом УБРИР, то несу ответственность перед клиентами. Я глубоко убежден, что региональному руководителю важно уметь принимать решения самостоятельно в рамках своих полномочий, а не перекладывать ответственность на вышестоящих руководителей.

SR: Для петербургского рынка вы были не новой фигурой. Помогло ли это в наращивании клиентской базы?

А. К.: Да, для крупных местных игроков и представителей бизнеса я не был новым человеком на рынке. У меня за плечами 13 лет работы на руководящих позициях в различных кредитных организациях города. Но сегодня, чтобы эффективно вести бизнес, недостаточно просто быть знакомым с клиентом. Важно понимать его потребности и предлагать ему те услуги, в которых он нуждается.

SR: Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать успешный банкир?

А. К.: Во-первых, у него должно быть чувство ответственности. Персонифицированная ответственность перед Центробанком заставляет отмерять не семь, а семнадцать раз. Во-вторых, банкир должен быть компетентным. Учитывая пристальное внимание регулятора к деятельности банков, прошли времена начальников, которые могли руководить, не зная чем, лишь бы руководить. В-третьих, важны навыки управления, которые позволяют достичь золотой середины между делегированием полномочий и промежуточным контролем за деятельностью

сотрудников. В-четвертых, важна харизма. В-пятых, необходимо уметь соблюсти баланс интересов филиала и головного офиса, клиентов и банка.

SR: Есть мнение, что люди, работающие в мире денег, по-другому к ним относятся. Как складываются отношения у вас?

А. К.: На мой субъективный взгляд, у людей, работающих с деньгами, нет пиетета перед ними. Банкиры относятся к деньгам как к инструменту для достижения целей. Они не воспринимаются как абсолютное мерило ценностей. При этом люди, работающие с деньгами, прекрасно понимают, как нелегко они достаются. У них перед глазами проходят в том числе и клиенты-банкроты, клиенты, находящиеся в трудной финансовой ситуации, для которых необходимо изыскивать пути реструктуризации ссуд. С этой точки зрения люди, имеющие отношение к деньгам по роду деятельности, умеют их ценить и не относятся к ним как к «презренному металлу».

SR: А свои сбережения вы где храните?

А. К.: Я стремлюсь диверсифицировать активы и храню сбережения в надежных банках, в том числе и в своем.

SR: Есть ли в банковском сообществе Петербурга объединяющее хобби?

А. К.: Пожалуй, таким хобби можно назвать футбол.

SR: Что, помимо работы в банке, входит в круг ваших интересов?

А. К.: Мои родители, которые являются профессиональными музыкантами, привили мне любовь к музыке — я люблю и классику, и рок, и современную музыку. Благодаря им сейчас у меня есть среднее специальное музыкальное образование. Но моей страстью всегда был спорт. Еще в юношестве я мечтал сделать карьеру профессионального футболиста. В школе и университете был одним из лучших вратарей, а в 1990-е годы неоднократно занимал призовые места в банковских и вузовских чемпионатах по футболу. Сейчас я перешел в разряд болельщиков и активно поддерживаю наш футбольный клуб «Зенит» и хоккейную команду СКА, а футбольное поле сменил на теннисный корт. Кроме того, я много путешествую. Мне уже удалось побывать в 36 странах мира: это почти вся Европа, Северная и Южная Америка, страны Юго-Восточной Азии, Ямайка и Гаити. В моих планах — побывать в тех местах, где я никогда не бывал. Интересно посетить Австралию и Новую Зеландию, страны Африки и тропические острова. Ну и семья. Это, конечно, не хобби, а несомненный приоритет в моей жизни. ■