

«НУЖНЫ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ШАГИ, ЧТОБЫ ПЕРЕЛОМИТЬ СИТУАЦИЮ»

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ СЗРЦ ВТБ — ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ВАВИЛОВ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ЮЛИИ ЧАЮН О РАЗВИТИИ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ, О СОСТОЯНИИ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА В СТРАНЕ И О ТОМ, КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ПРОБЛЕМЫ В КАДРОВОЙ СФЕРЕ.

BUSINESS GUIDE: В должности вице-президента банка ВТБ вы относительно недавно. Что входит в сферу вашей ответственности?

ВЛАДИМИР ВАВИЛОВ: В ВТБ я работаю уже более десяти лет, а с января текущего года я вступил в должность заместителя Северо-Западного регионального центра — вице-президента банка ВТБ. Таким образом, в зоне моей ответственности, помимо кадровой политики банка ВТБ на Северо-Западе, также вопросы оптимизации управления точками продаж ВТБ, входящими в зону ответственности СЗРЦ. Если говорить подробнее, то управление филиальной сетью следует понимать как сопровождение всех текущих вопросов, связанных с функционированием банка в регионах, реализацией проектных работ, которые проходят через всю структуру банка, оптимизацией бизнес-процессов, реорганизацией и унификацией структур.

BG: А сколько отделений насчитывает региональная сеть ВТБ на Северо-Западе? Есть ли планы по ее развитию?

В. В.: Сейчас у нас 39 точек продаж, из них 16 филиалов, 16 дополнительных офисов, остальное — операционные офисы. При этом семь филиалов работает в Петербурге, один в Ленинградской области, еще семь — в разных городах СЗФО, один в Кирове. Что касается развития, то полагаю, что в течение ближайших трех-четырёх лет количество точек обслуживания корпоративных клиентов увеличено не будет, так как в среднесрочной перспективе существующая сеть отвечает задачам развития. Во всяком случае пока открывать новые точки не планируется. Напротив, возможно сокращение: не только мы занимаемся оптимизацией филиальной сети, все игроки банковского рынка делают это. Сейчас мы проводим экспертизу по нескольким точкам, чтобы выяснить, насколько они эффективны и востребованы. Подчеркну, что под эффективностью я подразумеваю внутренние расходы на аппарат управления и условия внешней среды в регионе, то есть наличие или отсутствие значимого бизнеса в конкретном регионе, который бы привлекал заемные ресурсы для своего развития.

BG: О каких точках идет речь?

В. В.: Я пока не готов назвать их. В конце года на основе результатов мониторинга будет вынесено коллегиальное решение об их судьбе.

BG: Но они не в Петербурге?

В. В.: Нет.

BG: И не в Ленобласти?

В. В.: Похоже на игру «Морской бой»: Е2 — ранен, Е3 — потоплен (смеется). Нет, не в Петербурге, не в Ленобласти... Давайте продолжим этот разговор в конце года, и я смогу ответить на данный вопрос.

BG: Хорошо, оставим вопрос о филиальной сети. Расскажите, какова сейчас ситуация с корпоративными заемщиками?



В. В.: Здесь все взаимосвязано. Экономика в стране в стагнирующем состоянии, следовательно, на рынке не появляется достаточного количества новых качественных корпоративных клиентов. Нужны фундаментальные шаги, чтобы переломить ситуацию. Эти шаги и вопросы общеизвестны, они не раз обсуждались и будут обсуждаться в различных аудиториях и в различных форматах дискуссий. Сейчас же я могу сказать, что рост сегмента корпоративного кредитования на рынке в разы ниже розницы, которая свою емкость еще не исчерпала. Кроме того, одним из сдерживающих факторов развития корпоративного кредитования является недостаточная финансовая грамотность клиентов — зачастую банк берет на себя задачи по повышению уровня финансовых знаний своих клиентов. Что касается качественных заемщиков, то они всегда были, есть и будут. За качественных заемщиков банки конкурируют в сфере маржинальной доходности, условий залогового обеспечения, ценообразования, подчеркиваю — не демпинга, а именно ценообразования.

BG: А как же сфера сервиса?

В. В.: Да, высокое качество обслуживания — это один из самых больших плюсов любого банка. Но не всегда возможно играть на сервисе. Да и потом я сомневаюсь, что на рынке есть крупные банки, у которых нет учебных программ, тренингов по сервису, проектов, направленных на постоянный мониторинг и повышение уровня качества сервисного банковского обслуживания, которые бы в этом вопросе задержались в прошлом веке.

BG: Влияет ли клиент на появление новых банковских продуктов на рынке?

В. В.: Начнем с того, что основа банковских продуктов — это предоставление и привлечение денежных ресурсов. И так уже несколько сотен лет. Конечно, банки учитывают чаяния клиентов при разработке тех или иных пакетов услуг, но что-то принципиально новое на рынке вряд ли может появиться. В современной России банковский бизнес развивается всего чуть больше двадцати лет, нам есть куда расти. Вспомним 1994 год, когда в российских банках проводилось всего пять видов операций, тогда как на Западе в это время операций насчитывалось более 200. Если говорить в целом, то я не думаю, что российская банковская система может подарить миру новые продукты. Однако не исключаю, что мы сможем разработать что-то принципиально новое в финансовом плане в области IT, так как у российских специалистов очень большой потенциал в этой сфере.

BG: Каких показателей СЗРЦ ВТБ добился в 2012 году, какие задачи стоят на 2013 год?

В. В.: Одной из главных задач на текущий год обозначено сохранение и усиление позиций банка ВТБ в регионе. По итогам 2012 года мы занимаем 13–15% на рынке Северо-Запада, а с учетом сильнейшей конкуренции за качественного клиента это весьма достойный показатель. При этом не менее важными целями мы себе ставим привлечение новых клиентов и расширение спектра сотрудничества с уже существующими партнерами.

BG: Вы сказали, что помимо работы с региональной сетью занимаетесь кадровыми вопросами. Скажите, какие есть трудности на банковском кадровом рынке, какие позиции наиболее востребованы?

В. В.: Конечно, извечная проблема дефицита — эффективные специалисты по продажам и профессиональные кредитные сотрудники. Высока актуальность поиска кредитных инспекторов, «рисковиков». На рынке отмечается дефицит сотрудников, которые занимаются мониторингом банковских операций в рамках противодействия финансированию терроризма, специалистов валютного контроля. Этим профессиям не учат в вузах. Высококвалифицированных специалистов в этих областях очень мало, за них банки жестко борются, их перекупают, переманивают, стараются удержать, прилагая большие усилия.

BG: Перекупают? То есть зарплатные войны все еще являются реальностью на банковском рынке?

В. В.: К сожалению, в погоне за нужным кандидатом работодатели нередко перегибают палку настолько, что процесс зачастую теряет смысл и превращается в игру «кто сильнее». Пока подход неадекватного завышения уровня вознаграждения еще не принял характер тенденции, однако такие действия работодателей возвращают нас к докризисному «рынку условий соискателя». Это очень негативно сказывается на бизнесе, особенно на фоне экономической стагнации в стране. Фонд оплаты труда работников составляет до 80% текущих административных расходов, и при его формировании учитывается рост бизнеса, а роста-то этого и нет.

BG: Как в регионах обстоят дела с кадрами?

В. В.: Региональный рынок труда в рамках предложения идет на спад. Молодые сотрудники и работники, обладающие высокой квалификацией, уезжают в мегаполисы. Очень сложно подобрать людей на ключевые позиции. К решению проблемы с кадрами в регионах необходим комплексный подход — от формирования резерва и преемственности внутри самой точки до воспитания кадров и поиска на открытом рынке. Но то, что задача подбора кадров в регионах усложняется, — это факт. И характерно это для всех отраслей бизнеса, не только для банковской сферы.

BG: Есть ли у вас текучка и по каким позициям она наиболее велика?

В. В.: Несомненно, она существует, как и в любых других областях деятельности, а ее значительность определяется узостью спецификации конкретной группы специалистов. Для любого банка объективным преимуществом будет являться опыт работы в банковской среде либо по бизнес-вакансиям, поэтому возможности для ротации кадров между банками есть. Если говорить о «текучести» кадров в целом, то в СЗРЦ ВТБ за 2012 год она не превысила 10%, а это очень хороший показатель стабильности в наше нестабильное время. ■