

О себе, взглядах на жизнь и бизнес продолжает рассказывать
председатель правления банка «Северная казна» Андрей Волчик

БАНКИР НА ДЛИННЫЕ ДИСТАНЦИИ

Начало в № 75.

— Андрей Валерьевич, насколько вас «давила» ответственность, когда вы возглавили дополнительный офис «Северной казны» в Екатеринбурге?

— Ответственность, разумеется, чувствовалась. Но когда дополнительный офис находится в двадцати минутах ходьбы от головной конторы, она ощущается все же не столь остро, как при управлении филиалом в другом городе. В этом смысле гораздо важнее был следующий этап жизни.

Предложение возглавить филиал прозвучало примерно так: «Почему бы вам не переехать в Каменск-Уральский — поработаете там год-полтора и вернетесь в головной офис в новом качестве».

— Вы тогда уже предполагали, что вас собираются продвигать по карьерной лестнице?

— Скорее нет. Однако я предполагал, что Владимир Фролов внимательно следит за кадровой ситуацией в банке. Это касается не только меня. Когда он дает задание по определенному проекту — смотрит, как человек справляется самостоятельно, и оценивает его потенциал.

— Как вы реализовывали свои возможности?

— В двух словах, мне надо было организовать работу филиала с нуля: пройти регистрацию, научиться работать с корреспондентским счетом в РКЦ, продвигать пластиковые карты, сформировать кредитный портфель, принять на работу новых сотрудников и т. д. В экономическом смысле — выйти на точку безубыточности.

— Известно, что потом вы руководили филиалом в Нижнем Тагиле. Почему вы оказались там, а не, как было обещано, в головном офисе? Вас обманули?

— Нет, мне предложили вернуться в головной банк, возможно, руководить отделом, не кредитным — там уже все было решено с кадрами. Не сомневайтесь, нашлось бы место, но я даже не рассматривал этот вариант. Еще в Каменске-Уральском я предполагал, что потребуются организовать еще один филиал. А Тагил был, несомненно, интересным предложением: город побольше, посильнее, появлялись новые продукты, ставились более сложные задачи. Но когда появился опыт, решать их стало проще. На момент моего ухода из нижнетагильского филиала в несколько раз увеличился его активы, был сформирован солидный кредитный портфель, заканчивали строить новое здание банка.

— И все-таки, каково было молодому человеку переехать из Екатеринбурга в провинцию?

— Работа везде одинакова: клиенты, технологии, продукты. Когда много работаешь — все равно, в каком городе вечером смотреть телевизор.

— А мне говорили, что вы остались заядлым книголюбом.

— Книгу раскрываю, когда устаю воспринимать информацию с экрана, хочется почитать, переключиться.

— Что сейчас любите читать, наверняка не политэкономии?

— Мне тут недавно задавали вопрос: «Какие десять книг вы бы взяли с собой на необитаемый остров?» Не знаю, думаю, десятую этот список не ограничился бы. Могу сказать лишь, что не очень люблю современную, модную литературу. Нет, не то чтобы я поклонник классики, скажем, Чехова — в XIX—XX веках было много интересных зарубежных авторов. Их интересно читать даже потому, что тексты переводили талантливые советские литераторы, которым тогда не разрешали печататься, — как писателей мы их не знаем. Вот они и реализовывались в переводах. Я предполагаю, что

те же Диккенс или Гюго в оригинале куда менее интересны, чем их сделали советские переводчики.

— Нет мыслей о создании собственного банка?

— Я не думаю, что сегодня реально создать собственный банк «с нуля» и стать его собственником. Да, можно создать какой-то бизнес-проект, можно придумать оригинальную маркетинговую концепцию и за счет нее «заскочить» на краешек рынка, но в любом случае для реализации серьезных планов придется привлечь крупные инвестиции. Так что если говорить о стремлении некоторых молодых менеджеров, имевших карьерный рост, создать собственный банк, то мне этот порыв кажется наивным. Ведь в итоге ты оказываешься тем же управленцем, основными же владельцами бизнеса со временем все равно станут инвесторы. Чем больше проходит времени, тем более серьезные инвестиции необходимы для развития банка.

Мне предложения о работе в каких-то других банках начали поступать достаточно давно, и делалось это постоянно, но я их никогда не рассматривал. Наверное, это вопрос вкуса: мне нравится работать в «Северной казне». Здесь главная особенность в том, что даже когда ты достаточно быстро растешь, не возникает ощущения «потолка». Нет боязни, что двигаться дальше невозможно — либо некуда, либо «не пустяк». Ты не просто сам движешься вперед, ты одновременно находишься в структуре, которая так и норовит обогнать тебя. А это потрясающее ощущение — чувствовать своеобразное обаяние стремительно развивающейся организации.

— Почему после того как Павел Чернавин перешел управлять промышленным холдингом «Северной казны», Владимир Фролов выбрал именно вас в качестве председателя правления банка?

— Не знаю, наверное, он посчитал, что я хороший менеджер. Когда в ноябре 2002 года он вызвал меня к себе и предложил возглавить правление банка, я сильно удивился.

— Многие топ-менеджеры сейчас предпочитают опционы, у вас была возможность поторговаться?

— Я и не думал этого делать — предложение было слишком хорошим. Западная практика показывает, что топ-менеджеры, обладающие каким-то пакетом акций, стараются всеми способами, иногда нечестными, повысить стоимость компании, чтобы потом их выгодно продать. На мой взгляд, это не очень эффективная стратегия управления. Мне предложили фиксированный оклад и процент от результатов деятельности компании.

— Как персонал банка отнесся к тому, что председателем правления стал столь молодой менеджер?

— Все меня знали — поэтому вполне лояльно, благожелательно. Другое дело — бизнес-сообщество и клиенты. Бесспорно, для них я был «темной лошадкой». Но здесь я опирался и продолжал опираться на поддержку Владимира Николаевича, на его авторитет.

— Говоря армейским языком, бизнес-сообщество должно было понять, что генерал Фролов произвел лейтенанта Волчика в полковники...

— Корректнее было бы сказать: капитана Волчика...

— Согласен. И если полковник Волчик не справится со своими за-



дачами, генерал Фролов «ответит погонями».

— Да, с известной степенью условности это так — причем вместе с банком.

— Практика показывает, что подобное доверие молодым менеджерам порой заканчивается печально. Взять хотя бы английский банк Barings с 300-летней историей. Ник Лисан, управляющий сингапурским филиалом, заработал сумасшедшие деньги на венчурных проектах и прослыл финансовым гением. Но одна его ошибка разорила не только филиал, но и весь банк.

— Это банальные издержки риск-менеджмента, несоблюдение банковских процедур. Моя задача — не принимать единичные решения, а скорректировать все службы банка так, чтобы у членов правления была объективная и достоверная информация о положении на рынке. Я могу предложить какие-то решения, но принимать их все равно будет правление. Если я замечаю, что решение, принятое в соответствии с процедурой, не совпадает с моим, я подчинюсь процедуре. Если предлагается направить средства в какой-нибудь фондовый актив, каким бы прибыльным он ни был, наши риск-менеджеры определяют лимиты вложения так, чтобы в случае неудачи убытки можно было легко устранить...

— То есть, вы собираете информацию, предоставляете результаты анализа и производите: «Голосуйте, товарищи!»

— Голосований пока не было, ско-

рее: «Как поступим?» Председатель правления должен организовать процесс так, чтобы банк излишне не рисковал и в то же время не был настолько консервативным, чтобы перестать зарабатывать.

Основатели банка всегда исповедовали как научный, так и предпринимательский — в истинном значении этого слова — подход. Бизнес для них — не только зарабатывание денег, но и собственно предпринимание, делание чего-то нового, полезного, экономически целесообразного и, естественно, доходного. От этого основатели нашего банка испытывают, на мой взгляд, ни с чем не сравнимое внутреннее удовольствие. Для «Северной казны» инновации, или, говоря по-русски, нововведения, — не вынужденный ответ на изменения рынка или на действия конкурентов. Нам здесь всем нравится делать что-то новое или, хотя бы, совершенствовать уже имеющееся.

Приведу пример. Раньше при кредитовании частного лица диалог с заемщиком длился в среднем 120 минут. На основании исследований, проведенных нашей инновационной группой по кредитованию населения, эту процедуру удалось сократить в разы. Сейчас мы создали технологию, которая позволила внедрить новую процедуру. В итоге возможности банка по кредитованию населения резко увеличились. Услуга стала еще более массовой.

Однако при этом инновации — не самоцель. Мы — практическая организация, деятельность которой, прежде всего, должна быть эффективна. И когда видны пути усовершенство-

вания процессов, мы делаем все необходимое осторожно и корректно. Есть четкий критерий и дел текущих, и перемен. Естественно, это прибыль, и инновационные проекты здесь не исключение.

Согласитесь, глупо было бы отказываться заработать там, где это возможно. Мы действительно взяли высокий темп. Раньше росли по 100% в год, теперь 50–70%. На мой взгляд, ежегодный 50%-ный рост активов для регионального банка дает возможность остаться на этом рынке и играть по современным правилам.

— В свое время Владимир Фролов заявил, что как только активы «Северной казны» достигнут 2 млрд. руб., он сбреет бороду — и сдержал обещание. Собираетесь ли вы сделать что-то подобное?

— Ну, мне брить нечего. То, что делал Владимир Николаевич, было внутрикорпоративной шуткой — это в его характере. Я просто другой человек: согласитесь, странно, когда толстяк хочет казаться худым или карлик старается выглядеть гигантом под два метра ростом. Не в моих правилах строить из себя того, кем, по сути, я не являюсь.

— Что будет дальше с вашей карьерой? Или пока рано загадывать?

— Я считаю, что мой карьерный рост в «Северной казне» закончился. Теперь нужно расти вместе с компанией — осваивать новые продукты, рынки, регионы. Такие планы есть, не скрою. Кроме того, боюсь показаться пафосным, работа в должности председателя правления — это постоянная проверка на профпригодность. Мой испытательный срок не ограничен.

Сейчас наши инновационные процессы связаны не только с новыми продуктами и услугами, но и с оптимизацией уже существующих технологий. «Северная казна», которая родилась в Свердловской области, переносится на другую почву. Уже открыты филиалы в Челябинске, Тюмени, Перми, Москве, Магнитогорске. Следом — Санкт-Петербург. И во всех этих городах мы будем возвращать свою «Северную казну», развивая свою систему услуг, свои технологии, свои формы кадрового подбора и, самое главное, реализуя свою концепцию массовых банковских услуг. Можно сказать, что сегодня мы, по сути, уже становимся крупным федеральным банком.

Когда есть отработанные алгоритмы, то естественно желание выйти с ними на широкие российские просторы. Это не только способ быстрее и эффективнее построить там конкурентоспособный банк, не повторяя на новом месте старых ошибок, но и путь к дальнейшему совершенствованию. Исходные условия везде разные. Сегодня перед банком поставлена задача — в течение трех-пяти лет создать технологию, позволяющие обслуживать до десяти миллионов клиентов, и инфраструктуру, способную привлечь такое количество клиентов. Большой простор для настоящего творчества трудно представить.

— Спасибо за беседу и успехов в творчестве.

Банк «Северная казна».
Пр. Ленина, 90.
Режим работы:
без выходных и перерывов,
пн-пт: 9.00–20.00; сб: 10.00–18.00; вс: 10.00–16.00.
**Телефон круглосуточной
справочной службы**
8-800-2000-590
(звонок по России
бесплатный).
www.kazna.ru
Ген. лицензия ЦБ РФ № 2083.