



Фундамент успеха

Президент
МОСОБЛБАНКа (ООО)
Александр Анджеевич
Мальчевский
в интервью
Александру Агееву
анализирует нынешнее
положение дел
в банковской сфере,
а кроме того, делится
своими взглядами на
ряд общечеловеческих
вопросов.

Как бы Вы определили время, в которое мы живем?

Это время больших перемен, не только экономических, но и ментальных. Экономическая идея, которая используется в России последние 20 лет, начала приживаться и в головах, и в сердцах граждан.

Какую именно идею Вы имеете в виду?

Идею перехода к свободному рынку, идею отступления от социалистической идеологии. Тенденция на сегодняшний день такова, что система ценностей, существовавшая 80 лет, подверглась существенному изменению. Кто-то успел и смог принять эту идею. Перестроить голову. Привыкнуть к новым реалиям. А кто-то, к сожалению, нет. Сейчас как раз уже второе поколение людей новых ценностей выходит на работу. Те люди, которые выросли в совершенно новой системе координат. И, конечно, эти две системы — старых и новых взглядов — будут бороться между собой.

Сейчас по телевидению идет сериал «Школа». Я посмотрел пару серий и ужаснулся: неужели у нас на самом деле такая молодежь?

Мне сложно сказать что-то определенное на этот счет — редко смотрю телевизор. Преподавая в аспирантуре, я ничего особенного не заметил. Везде и всегда есть плохое и хорошее. Вопрос в том, что выносятся на первый план, подчеркивается. Но полагаю, все не так страшно. Возможно, это страшная сказка и многое преувеличено, но, с другой стороны, этот фильм вызвал серьезную дискуссию в обществе, заставил посмотреть на школу, на детей под новым углом.

Т.е. Вы оптимист?

Да. Думаю, нужно с надеждой смотреть вперед.

А какой, на Ваш взгляд, будет Россия через 10 лет?

Сложится иная ситуация. Появится второе, третье поколе-

ние управленцев: те, кто сегодня учится, через 5–10 лет будут работать. И тогда мы с Вами станем свидетелями создания новых больших проектов, и не обязательно связанных с естественными монополиями. Будут появляться новые игроки на рынке, новые большие компании, новые виды услуг — жизнь не будет стоять на месте. Развитие экономики наверняка будет связано с высокими технологиями. К будущему надо относиться с изрядным оптимизмом.

А на кого мы с Вами будем похожи через 10 лет?

Я не думаю, что произойдут какие-то глобальные перемены, кроме, быть может, усиления роли Индии и Китая на мировой политической арене. Эти страны давно уже стремятся в мировые лидеры, и за 20 лет им

на, потому что изначально она была рассчитана на Советский Союз — являлась несущей, здесь было сконцентрировано абсолютно все. И сейчас российские банки сохраняют свою ведущую роль.

Сегодня мы все движемся примерно в одном и том же ритме и темпе — кто-то чуть-чуть запаздывает, кто-то чуть-чуть опережает, но значительного разрыва быть не может: технологии и продукты примерно одинаковые. Отличия наверняка есть, но они обусловлены региональными особенностями и состоянием экономики стран бывшего СССР.

Как российская банковская система пережила кризис?

Гораздо лучше, чем многие предполагали.

Экономическая культура растет. Сегодня россияне лучше осведомлены о своих правах и обязанностях, они более внимательно читают договоры.

по силам выйти вперед. Конечно, продолжится бум высоких технологий. Хотя предсказывать на такие гигантские сроки очень сложно: очень мало людей в 1925 г. могли сказать, каким будет мир в 1945 г.

Ваша банковская империя раскинулась практически по всей России. Вы, вероятно, знакомы с коллегами из других стран СНГ? Сравните, как обстоят дела в банковском секторе у них и у нас?

Смотря, что и с чем сравнивать. В России банковская система неизмеримо больше, чем в любой из стран СНГ, хотя бы в силу обширности территории. Москва и Санкт-Петербург сами по себе центральные точки, в которых сконцентрировано огромное количество финансовых структур. Есть еще немало крупных региональных игроков. Да и система сама по себе более слож-

В чем причина? Какой регулятивный механизм сработал?

Худшего удалось избежать благодаря продуманным и своевременным действиям Центрального банка как регулятора банковского сообщества и Правительства. Детальная проработка кризисных сценариев, четкие процедуры вывода страны из кризиса помогли в общем и целом избежать значительных жертв и разрушений в системе, которые первоначально прогнозировались. 1998 г. не повторился, серьезного социального взрыва не случилось. Да, есть посткризисные явления, но они преодолеваются в процессе работы.

А нарастание задолженности, невозврат кредитов? Или все это в рамках здравого смысла?

Это посткризисная болезнь, и она излечима. После любой операции есть период реабилитации, когда идет процесс заживления. И ты

живешь дальше. Так и здесь: пройдет год, полтора, два — и раны затянутся. Система выстояла — значит, система была выстроена правильно. Следовательно, надо просто производить тонкую настройку и не более.

Появятся ли новые региональные валюты — рубль в СНГ или глобальный юань?

Сложно сказать, действительно ли доллар утратил доверие на мировом рынке. Доллар хорош с завидной регулярностью. Время покажет, насколько эффективными будут шаги, принятые правительством США в сфере экономики, как сложится ситуация с ипотечным кредитованием и другими финансовыми инструментами. От этого будет зависеть судьба доллара, но рубль или юань со временем в ряде регионов могут занять важное место.

Существуют стандарты российские, международные и жизненные. Вот эти три элемента и обуславливают организацию бизнеса.

До сих пор справлялись — в конце концов, не в первый раз.

Но такого масштабного кризиса экономика США давно не знала. Все зависит от дальнейших действий администрации Соединенных Штатов. Доверие можно и восстановить.

Можете ли Вы оценить культуру партнеров и клиентов Вашего банка — как она изменилась за последние 10 лет?

Люди учатся, и это естественно. А жизнь расставляет приоритеты. Конечно, клиенты стали куда глубже разбираться в законодательстве, в том числе и в банковском. Экономическая культура растет и на уровне предприятий, и на уровне отдельных граждан, это совершенно точно. Сегодня россияне лучше осведомлены о своих правах и обязанностях, они более внимательно читают договоры. Люди

знают, где посмотреть нормативные документы, в какие государственные органы обращаться в случае проблем, могут легко сравнить предложения различных банков, подсчитать свой возможный доход, и, в общем-то, стараются блюсти свои интересы. И это к лучшему, потому что снижается риск мошенничества, не то что в 1990-е гг., когда все было в новинку и простор для аферистов всех мастей был колоссальный.

На чем основан успех Вашего банка?

Мы много работаем, это фундамент нашего успеха.

Не могли бы Вы сформулировать три своих главных управленческих принципа?

Самостоятельность, требовательность и открытость. Сотрудники должны уметь сами прини-

мать решения и отвечать за них, иначе будет тяжело работать. Работодателям уже неинтересны простые исполнители. Да, можно посоветоваться, провести совещание и на основании этого сделать следующий шаг. Правильным он будет или нет — покажет время, но решения должны приниматься, иначе организация умрет. И это должен осознавать каждый работник. Не сбрасывать принятие решений на других, а решать те задачи, какие ему предписаны.

А организационная структура позволит это делать?

Конечно.

Но такая самостоятельность может принести и разочаровывающие результаты.

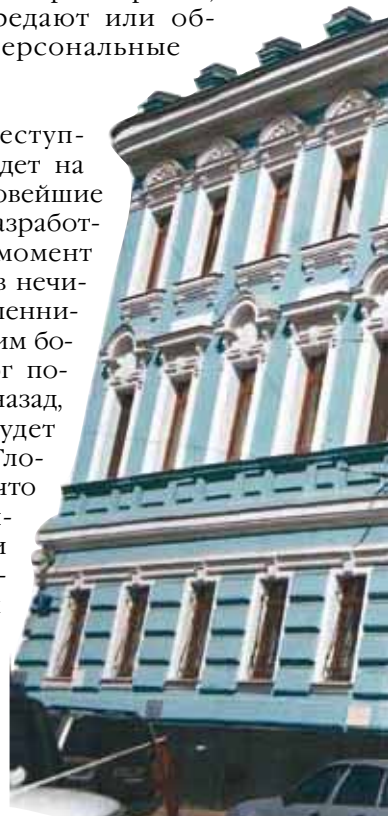
Все совершают ошибки. С одной стороны, здесь стоит вопрос цены ошибки, с другой сторо-

ны, совершить непоправимую ошибку сложно, потому что существуют системы контроля. Чтобы было как можно меньше ошибок, чтобы люди понимали, что они делают, мы их учим всему новому, что появляется. Для этого у нас есть свой учебный центр.

Вы не боитесь, что могут появиться новые технологии, которые будут использованы в преступных целях, в том числе и против Вашего банка?

Киберпреступность уже существует, и мы — впрочем, как и любой другой банк — стараемся максимально защититься от нее, и в первую очередь — сохранить конфиденциальность своей информации. Значительно способствует этому вступление в силу Федерального закона № 152 «О персональных данных», согласно которому существенно возрастают требования ко всем частным и государственным компаниям и организациям, а также физическим лицам, которые хранят, собирают, передают или обрабатывают персональные данные.

Конечно, преступность всегда идет на шаг вперед. Новейшие технические разработки в любой момент могут попасть в нечистые руки мошенников, и надо с этим бороться. Кто мог подумать 30 лет назад, что угроза будет исходить из Глобальной сети, что начнут взламывать сервера и охраняемые системы. Но и с этим мы уже научились бороться. Это тоже процесс развития, в общем-то, эволюционный процесс.



Как внутренняя система управления банком соотносится с международными стандартами?

Существуют стандарты российские, международные и жизненные. Вот эти три элемента и обуславливают организацию бизнеса. Есть правила, которые мы обязаны соблюдать, и есть вещи, которые мы должны делать по собственному разумению. Конечно, организационная структура строится, исходя из требований регулятора и обычной логики управления с учетом теории и практики, которая существует в мире. При этом что-то отпадает со временем, а что-то остается навсегда — какие-то вещи выстраивает жизнь, но они, безусловно, не вступают в противоречие со стандартами и правом.

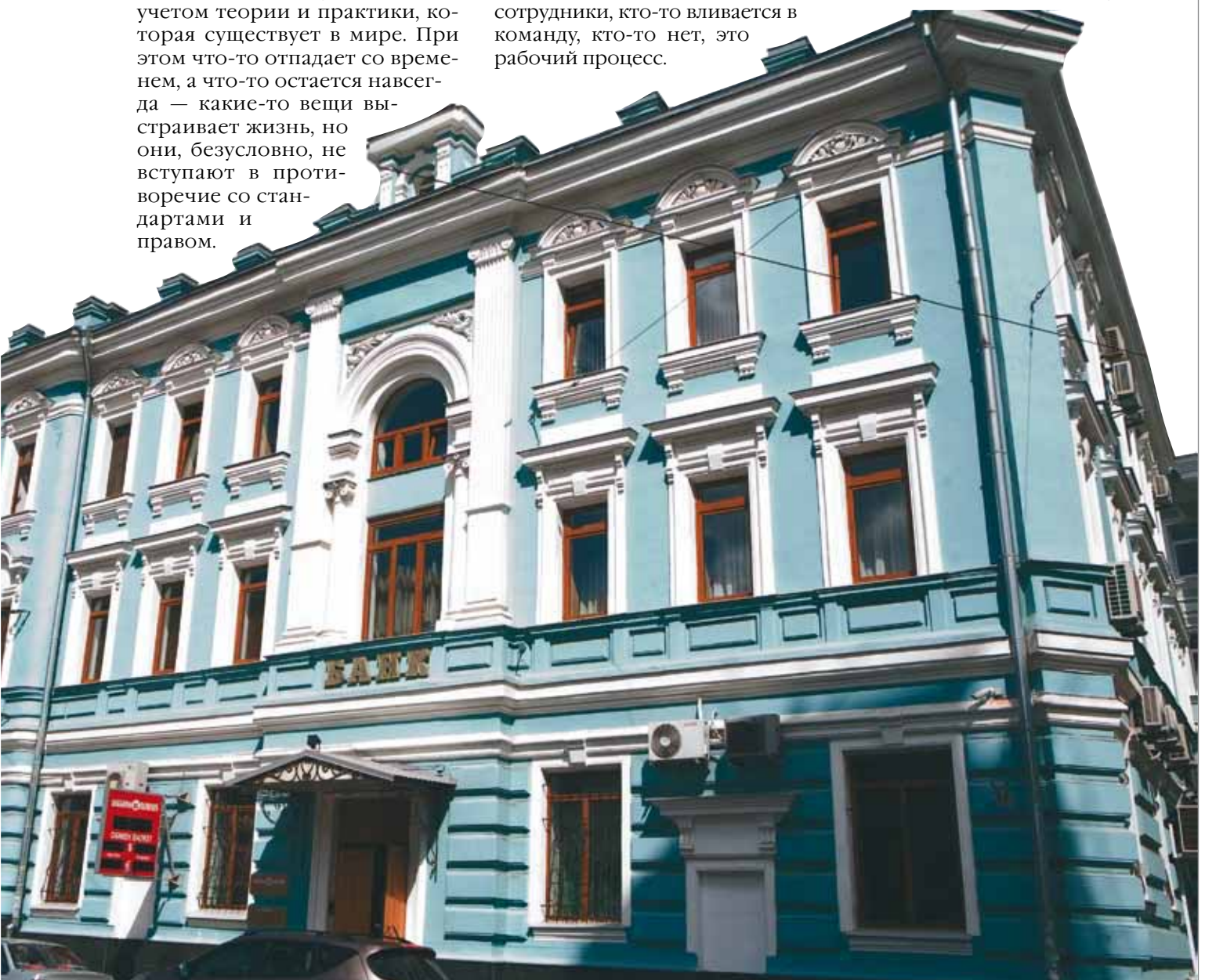
Назовите три риска развития, которые Вас больше всего беспокоят именно в этом году.

Есть некоторый риск того, что вновь открываемые подразделения будут работать хуже, чем уже работающие, но это условный риск, и его очень сложно оценить. Всегда существует риск оттока кадров. Иногда бывает очень обидно, что люди уходят, но обычно от нас уходят на повышение, и это радует — хорошо воспитываем. В банке давно сформирован кадровый костяк. Периодически появляются новые сотрудники, кто-то вливается в команду, кто-то нет, это рабочий процесс.

А каковы три основных риска для экономики России в этом году?

Для России они прежде всего связаны с экспортом энергоносителей, потому что он слишком зависит от политических факторов, от ситуации в мире вообще и на Ближнем Востоке в частности. Это серьезный риск, но он грозит любой стране, работающей на данном рынке.

В любом деле всегда есть риск того, что задуманное не получится.



Общие сведения о банке

Московский областной банк — общество с ограниченной ответственностью (лицензия ЦБ РФ № 1751) — создан в 1992 г. и успешно работает на рынке более 18 лет. **МОСОБЛБАНК (ООО)** входит в Ассоциацию региональных банков «Россия», Ассоциацию Российских банков и Ассоциацию банков Северо-Запада. Уставной капитал банка составляет 270 млн 650 тыс. руб.

Сегодня успешно работают более 170 структурных подразделений **МОСОБЛБАНКА** по всей России. Открыты филиалы в Ростове-на-Дону, Самаре, Астрахани, Архангельске, Нижнем Новгороде, Омске, Тюмени, Якутске, Грозном, Кемерово. Подразделения банка есть в каждом федеральном округе России, почти в каждом районе Московской области и каждом административном округе Москвы. Продолжается открытие подразделений во Владимирской, Тверской, Ростовской, Астраханской, Архангельской и других областях России.

1 сентября 2005 г. **МОСОБЛБАНК** был принят в систему страхования вкладов (ССВ № 883) и на протяжении нескольких лет удерживает высокие показатели по привлечению вкладов физических лиц. В начале 2009 г. **МОСОБЛБАНК** вошел в число трехсот крупнейших банков России в рейтинге по депозитам физических лиц.

В 2009 г. Национальное рейтинговое агентство присвоило банку рейтинг кредитоспособности «А—». **МОСОБЛБАНК** имеет множество наград. В 2009 г. банк стал лауреатом общенациональной премии «Банковское дело» в номинации «Наиболее динамично развивающийся банк региона». В 2008 г. **МОСОБЛБАНК** стал лауреатом Национальной банковской премии в номинации «За самое динамичное развитие по итогам года», а годом ранее эксперты и жюри Национальной банковской премии признали **МОСОБЛБАНК** «Лучшим региональным банком в Центральном федеральном округе». Постановлением президиума Национального комитета общественных наград Российской Федерации от 17 декабря 2007 г. коллектив **МОСОБЛБАНКА** награжден орденом «Меценат России» и Почетной грамотой за заслуги в возрождении российского меценатства и большой вклад в благотворительную деятельность.

По итогам работы в 2006 г. **МОСОБЛБАНК** признан организацией, соответствующей статусу «Лидер российской экономики». 7 июня 2007 г. в Санкт-Петербурге, с учетом рекомендаций Правительства Российской Федерации, глав регионов и на основе экспертной оценки Российской академии наук, профильных министерств и агентств, было принято решение о присвоении **МОСОБЛБАНКУ** звания лауреата премии «Российский Национальный Олимп», специальных наград по отраслям экономики и Почетных дипломов за выдающиеся успехи в профессиональной деятельности. За динамичное развитие и открытое ведение бизнеса **МОСОБЛБАНК** был награжден премией «Золотая Фортуна».

Банк предоставляет полный спектр банковских услуг высокого качества как для физических, так и для юридических лиц. Частным клиентам предложен большой выбор депозитных программ, разнообразные формы денежных переводов, обслуживание банковских карт международных платежных систем. Придерживаясь политики поддержки социально незащищенных слоев населения и понимая сложность текущей экономической ситуации, руководство банка отменило все комиссии за проведение социально значимых платежей и социальной ипотеки.

Корпоративную клиентуру привлекает качественное обслуживание текущих и расчетных счетов, а также возможность эффективного размещения свободных ресурсов. Кредитная политика банка позволяет его клиентам развивать свой бизнес и создавать новые рабочие места в регионах.

Задача **МОСОБЛБАНКА** в любой точке его присутствия состоит в развитии экономики этого региона — будь то город, поселок, село или районный центр. Поддержка малого и среднего бизнеса в регионах, поддержка местных администраций и предприятий жилищно-коммунального хозяйства — приоритеты банка в области банковского бизнеса.

Я имею в виду модернизационные программы в экономике — если они будут реализованы в полном объеме, то, полагаю, через пять-семь лет российская экономика станет более устойчивой.

А станет ли она инновационной?

Думаю, на это нужно время. Задача сложная, тем более в посткризисное время, но осуществимая. Если будут человеческие и материальные ресурсы, серьезная законодательная база, то мы ее, конечно же, решим.

Хватает ли сейчас в стране компетентных кадров, которые могли бы занять высшие управленческие должности?

Мне кажется, кадры подрастают и набираются опыта, в первую очередь в частном секторе. Это хорошо, потому что люди будут знать и частный сектор во всей глубине его проблем.

И из частного сектора людей будут привлекать на госслужбу, в госкорпорации?

Да, Это, в принципе, неплохо, потому что они будут знать все проблемы и стараться их устранить.

Я не имею в виду какие-то противозаконные меры, просто люди будут знать глубинные проблемы, скажем, отрасли, понимать их до мельчайших нюансов, которые иногда просто ускользают от внимания.

А имеет ли смысл этим людям, сделавшим карьеру в частном секторе, переходить на госслужбу, где жесткий режим работы, ответственность плюс административные капризы?

Всех денег не заработаешь. Работая в частном секторе, можно, условно говоря, облагодетельствовать 1000 человек, 20 тыс., 50 тыс.

Можно организовать им нормальную жизнь в рамках компании. А перейдя в государствен-

ный сектор, мы поднимаемся на другой уровень, и наши возможности существенно расширяются, в частности, за счет законодательных инициатив, нормативно-правовой базы.

Знание частного сектора изнутри позволяет решить многие проблемы, которые не предпринимателям неизвестны или непонятны.

Как, на Ваш взгляд, нужно воспитывать ребенка?

Как воспитывали меня — не мешать, а только направлять, если заносит не в ту сторону. Все само получится, если не пытаться что-то лепить по своему образу и подобию. Если мы говорим о работе, то тут я за то, чтобы добиваться максимального результата. Я имею в виду не извлечение прибыли — это сопутствующий инструмент, — а развитие как основную цель. В большинстве учебников прописано, что цель предприятия — постоянное развитие. А прибыль — это средство для дальнейшего развития. Получили прибыль, пустили на развитие, дальше создаем новые рабочие места.

Таким образом, мы расширяемся, внедряем новые продукты. Останавливаться нельзя, остановка — это конец. Есть только два варианта: либо двигаться вперед, либо и не начинать движение. Если мы заиклимся на чем-то, больше не будем ничего придумывать, то в таком состоянии просуществоем лет пять-десять, а потом все, финал. Что не движется, то не развивается.

Встречаясь с новыми людьми, Вы их неизбежно оцениваете. Есть ли у Вас какая-то методика?

Мне все становится понятно на физиологическом уровне. Люди бывают разные, с разными характерами — главное, чтобы безразличными не были. Остальное не так страшно. Если человеку все равно, то бесполезно с ним работать. Если он отсиживает с девяти

до пяти — и домой, толку не будет никакого. Такие люди нигде не задерживаются.

Это настоящая формула.

Да, когда сотруднику интересно то, чем он занимается, то с таким человеком можно работать. Возможно, он ошибается, но при этом учится на своих ошибках и идет вперед.

И сколько же в Вашем коллективе таких безразличных?

Думаю, что 100%, все 2500 человек. По крайней мере, мне хотелось бы в это верить.

Вы активно участвуете в разных благотворительных программах, взять хотя бы Фонд святого Трифона. Что Вы в этом находите, что Вам это дает?

Когда тебе хорошо, хочется, чтобы и другим было хорошо. Ведь жизнь у людей складывается по-разному. Ко многим людям она повернулась не лучшей стороной, но это не значит, что люди пло-

Люди бывают разные, с разными характерами — главное, чтобы безразличными не были. Остальное не так страшно.

хие, им просто не повезло. Таковы обстоятельства. Хочется хоть как-то помочь человеку, попавшему в беду, чтобы он не чувствовал себя чужим и никому не нужным. Бросить человека допустимо было в древней Спарте, но сейчас XXI в. Надо помогать людям.

Ваши коллеги по банковскому бизнесу тоже помогают людям?

Это общепринятая практика, но программы разные. Кто-то поддерживает спорт, кто-то помогает театрам, кто-то — детским домам и инвалидам. Как говорится, у кого к чему сердце лежит.

Как принимается решение о направлении благотворительной помощи?

Этот вопрос находится в ведении совета директоров.

Каким Вы себя видите, скажем, в 2015 г.?

Мне хотелось бы, чтобы банк рос, набирал силу. Это стратегическая задача. Сейчас мы как раз утверждаем новую стратегию развития. Проект получился действительно интересный, во многом уникальный. Поэтому мне моя биография без банка не видится. Видимо, так же будем работать ночами напролет, придумывать новые продукты, совершенствовать качество управления. Будем идти вперед.

В чем заключается уникальность МОСОБЛБАНКа?

В России очень мало многофилиальных банков с такой сетью покрытия, как у нас: порядка 220 подразделений по всей России, мы даже до Якутска добрались. Я имею в виду не банки с госучастием, а частный сектор. Поэтому хочется, чтобы наш банк подрастал, подрастал и подрастал и чтобы этот рост был качественным по всем на-

правлениям. Например, в нашей стране стандарты обслуживания и качество предоставляемых услуг все еще является слабым местом.

Многое делается по последнему слову техники, но именно качество сервиса оставляет желать лучшего. Мы хотим хотя бы в рамках одного нашего банка эту проблему решить. Сделать так, чтобы клиент был всегда доволен нашей работой.

Спасибо огромное за Ваши ответы, и в частности за Ваше светлое настроение.

А зачем грустить? Работать, работать и работать — и что-нибудь обязательно получится. По-другому не бывает.

ПЭС 10010/21.01.2010