За плечами Ольги Константиновны Дергуновой — одной из тех, кто вошел в «золотую сотню» президентского кадрового резерва, — работа на посту президента корпорации Microsoft в России и странах СНГ. Ныне, будучи членом правления одного из ведущих российских банков — ОАО Банк ВТБ, — она, по ее собственным словам, применяет в работе те же принципы эффективности.

В беседе с директором департамента информационных программ «ЭС» Александром Исаевым Ольга Дергунова дает на некоторые из заданных вопросов весьма неожиданные ответы, связывающие проблематику вопроса с иными аспектами, что, безусловно, свидетельствует и о нестандартности управленческого мышления.

Шанс изменить мир к лучшему

Ольга Константиновна, какова Ваша миссия в проекте «Резерв управленческих кадров»?

В составе резерва управленческих кадров — люди профессионально состоявшиеся. С одной стороны, поработав в государственных или корпоративных структурах, в медийном пространстве, они обладают определенным набором управленческих качеств и навыков, а с другой стороны, имеют опыт решения задач разной степени сложности. Миссия каждого из нас — обобщить свой опыт, чтобы успешно использовать знания везде, где бы ни пришлось работать. Большая часть членов резерва — это люди в возрасте 30–50 лет; нам пора иметь учеников, создавать свои школы.

Вы сделали очень успешную карьеру. Можно ли быть агентом по-

зитивных изменений на своем посту и одновременно служить народу, стране?

Два года назад я приняла осознанное решение и перешла из большой иностранной компании в Банк ВТБ, который в этот момент начал процесс трансформации и перехода большой государственной структуры в публичную компанию. Это событие ознаменовало перемены, которые происходят в государстве, а именно — изменение отношения к частному бизнесу. Судьба дала мне редкий шанс принять активное участие в этих изменениях по превращению российского банка в финансовый институт мирового уровня.

Одна из задач — принести мобильность частного бизнеса в государственную структуру. За два года в Банке ВТБ многое сделано. По такому же пути идет Сберегательный банк, пригласив на работу профессиональных управленцев из иностранных корпораций и из частного бизнеса и перестраивая бизнес-процессы внутри банка.

Какими эпитетами Вы могли бы охарактеризовать Банк ВТБ?

Первое, что приходит в голову, — надежный, потому что наш главный акционер — государство и оно требует от нас разумной политики в области кредитования. Второй эпитет — меняющийся. В банке идет процесс непрерывных изменений. Меняется организационная структура и структура управления, подход к работе с клиентами и наше представление о самих себе и нашем месте в трансформирующейся экономике. Третий эпитет — увлекательный, потому что мы имеем возможность реализовать все, что задумали. Мы хотим, чтобы в нас верили наши акционеры и клиенты, хотим стать самыми лучшими. А чтобы это произошло, нужна слаженная командная работа. Ранее я не подозревала, как много увлекательного в банковском бизнесе.

Это будет поинтересней многих других занятий. Процесс, наверное, затягивает?

В банковском секторе все очень быстро меняется, потому что, как это ни банально, он является основой функционирования экономики. Финансирование предприятий и адекватное управление денежными потоками — это главное, без чего не будет роста. По масштабам влияния на экономику банковский бизнес не имеет себе равных.

Вы могли бы сформулировать три основных принципа управления коллективом?

Первое, во что свято верю, — это профессионализм. Если человек — профессионал и обладает соответствующими компетенциями, его можно научить всему. Второе — это, безусловно, командная работа. Коллегиальность в принятии решений помогает избежать ошибок, особенно в банковском секторе. Одна голова — хорошо, а несколько — лучше, потому что так проще найти оптимальное решение, особенно при структурировании сложных сделок. И третье — это то, что по-английски называется curiosity, т.е. любознательность, стремление к новому в профессии, желание постигать и учиться новому. Если профессионал умеет работать в команде и готов к переменам, есть шанс, что мир станет лучше.

Если человек — профессионал и обладает соответствующими компетенциями, его можно научить всему.

Каковы плюсы и минусы плоской шкалы налогообложения?

Решение о введении плоской шкалы налогообложения было принято где-то в 2000 г., и были легализованы доходы, которые до этого оставались в тени. Плоская шкала позволяет людям ощущать стабильность и уверенность в том, что можно не прятать то, что у тебя есть. И все-таки объем «серых» доходов в России все еще велик. По некоторым оценкам, он достигает 30%.

А минусы плоской шкалы в социальном государстве — это то, что не происходит перераспределения средств от более обеспеченных налогоплательщиков менее обеспеченным. Но думаю, что право человека на труд противоречит принципам социального государства. Я все-таки сторонник того, чтобы человек сам отвечал за себя и имел возможность заработать, а не надеялся на государство. Хорошо, когда каждый ответствен за свой маленький кусочек и все вместе отвечают за свое предприятие, свой город, муниципальный округ, регион, за свою страну. Т.е. множество успешных людей, которые платят налоги по плоской шкале, — на мой взгляд, лучше, чем прогрессивный налог и множество люмпенов, которые на этом паразитируют. Такова моя точка зрения, и поэтому я сторонница плоской шкалы — по-моему, государству это выгодней. По крайней мере, в ближайшие 10 лет я бы не стала ее отменять.

Как Вы думаете, что можно улучшить в финансовой системе Москвы или столичного региона? Что Вам подсказывает опыт работы в банковской сфере?

Как член правления я отвечаю за корпоративное кредитование в рыночных отраслях российской экономики. Это практически вся добывающая промышленность, торговля, пищевая промышленность, сельское хозяйство, телеком и т.д. — всего 19 отраслей. Помимо этого есть вторая, не менее значимая задача — это стандартизация и построение процесса продаж для крупных корпоративных клиентов. ВТБ — второй банк в стране, у нас более 10 тыс. крупных корпоративных клиентов. Нам нужна точная оценка потенциала рынков, с тем чтобы на выходе получался продукт, необходимый клиенту. Аналогичны-

ми проблемами я занималась, работая сначала генеральным директором, а потом президентом в корпорации Microsoft. Профилирование клиентов, описание подходов в работе с ними, эффективное взаимодействие и качественная работа каждого из элементов системы делают эту корпорацию успешной. Мы хотим такие же принципы управления внедрить и в банковском деле. Т.е. описание и тиражирование этого подхода — это и есть тот продукт, который я могу предложить для использования в любой системе управления.

Чтобы везде работали одни и те же правила?

И чтобы эти правила были понятны клиентам, тогда они будут знать, какого результата можно ожидать. По сути, удовлетворенный клиент — это самое главное. К сожалению, систематизация, стандартизация процессов в России не очень принята, потому что считается, что каждый клиент уникален. Конечно, но когда клиентов 100 тыс., их уникальность уже можно представить в виде функции, которая типизирует некое общее среднее. В результате компания имеет предсказуемый процесс, и система становится суперэффективной. Банк должен быть такой эффективной системой, потому что всегда есть класс заемщиков, которые похожи друг на друга, используют стандартные продукты, и в то же время имеются определенные потребности, предполагающие индивидуальный подход. Но опять же, когда проблемных клиентов становится много, все равно нужно выстраивать процесс.

Давайте вернемся к кадровому резерву. Вы сказали, что те, кто входит в «сотню», — это люди состоявшиеся, т.е. много значащие в своих корпорациях, в бизнесе, управлении. Может быть, стоит расширить базу кадрового резерва, например до уровня вуза, школы и даже дошкольных учреждений?

Я, как человек, который жил при советской власти, помню, что октябрята — это будущие пионеры, пионер готовится стать комсомольцем, ну а комсомолец, как известно, — резерв партии. Не думаю, что подбор кандидатов для кадрового резерва нужно начинать на уровне родильного дома, хотя в монархических системах так обычно и делалось. А вот отбирать молодых, ярких, умных детей в школе и студентов или аспирантов в вузах и научных институтах, безусловно, надо, потому что это будущие лидеры. Система должна замечать лучших и давать им шанс реализоваться. В президентском резерве — зрелые люди, они уже успели показать себя и в то же время готовы расширять свои познания, навыки и идти дальше. И это замечательно.

Лучшие высшие учебные заведения — те, что были созданы еще при советской власти. Исключения редки, например Высшая школа экономики.

Насколько проводимая сейчас реформа образования отвечает задаче подготовки кадрового резерва?

Я активная сторонница того, что в последние годы происходит в сфере образования, в том числе и ЕГЭ, который позволяет увидеть общий срез и замерить качество знаний. ЕГЭ задает стандарт для любой точки страны от Якутии до Калининграда. И при этом вузы по-прежнему оставляют за собой право проводить собеседование и отбирать лучших, и это правильно. Одновременно ЕГЭ способствует искоренению коррупции в вузах и наведению порядка в высшем образовании. Помните вакханалию, которая творилась в 1990-е гг., когда любой желающий мог получить лицензию и открыть вуз. Ни в одной другой стране мира такое невозможно. Поэтому формирование единых стандартов и требований, создание программы инновационного развития университетов, открытие национальных университетов — это большая заслуга текущей реформы. Работая с выпускниками вузов в течение последних 20 лет, я могу сказать, что лучшие высшие учебные заведения — те, что были созданы еще при советской власти. Исключения редки, например Высшая школа экономики, которая была создана в 1990-е гг. и стала одним из лидирующих экономических университетов. Мне кажется, Министерство образования и науки РФ сделало огромный шаг вперед, особенно в области внедрения инновационных дисциплин в университетах. В последние годы был сформирован пул новых ректоров. Это молодые ребята, которые, как, например, ректор МИСИ, являются реформаторами. Он пришел, и вуз как-то воспрял. Что еще нужно сделать? Готовить профессорско-преподавательский состав, укреплять связь с предприятиями, обеспечивать спрос на выпускников, прежде всего в научной сфере.

Вы считаете, что выпускники вузов, которые пришли работать в банк ВТБ — настоящие профессионалы? Их можно использовать, не переучивая?

Да, у нас есть такие ребята. Мы берем студентов на стажировку в различные подразделения банка и из стажеров отбираем тех, кто действительно хочет работать и готов учиться. Этой работой занимается департамент персонала. Ежегодно в банке бывает от 5 до 10 стажеров в каждом из подразделений, и один или двое становятся его сотрудниками. Кроме того, департамент персонала в сотрудничестве со всеми подразделениями банка отбирает самых ярких, умных, желающих учиться молодых людей и формирует кадровый резерв внутри банка.

Сейчас многие говорят о секвестировании бюджета. Можно ли этого избежать?

При падающих объемах производства и снижении темпов разви-

тия экономики без секвестра бюджета не обойтись. А иначе откуда взять деньги? Можно напечатать, но тогда будет инфляция, а это еще хуже. Разумное управление расходами, четкое определение тех индикаторов эффективности, которых должно достичь государство и каждый чиновник на своем месте, — это залог того, что секвестированный бюджет будет разумно израсходован. Планируя расходы, нужно исходить из тех доходов, которые мы получаем.

Каковы наиболее негативные проявления кризиса в банковской сфере?

Есть несколько негативных факторов. Первый — отсутствие возможности делать внешние заимствования, с чем банковская система столкнулась в 2007 г. Как результат — дефицит ликвидности внутри страны для обеспечения потребностей экономики, и экономика начала сжиматься. Это второй фактор. Третий фактор — «длина» денег. Деньги, сейчас работающие в экономике, — это деньги длительностью в год, иногда в три года. При этом всегда есть зазор между инвестпрограммами компаний и корпораций и средствами, которые есть в наличии. Большую часть инвестпрограмм пришлось свернуть, потому что финансировать десятилетние программы «короткими» деньгами крайне опасно. Четвертый фактор — снижение объемов производства, уменьшение спроса и внутри страны, и в мире — на сырье и экспортные товары, которые поставляла Россия, что привело к сжатию объема выручки, на которую рассчитывали компании, предполагая рассчитаться с банками. Это вызвало волну технических и не технических дефолтов. Поэтому пятая проблема, с которой сейчас сталкивается финансовая система — кризис «плохих» долгов. Банкам приходится менять структуру капитала, вычитая «плохие» долги, что уменьшает возможности банковской системы кредитовать экономику. Переходим ко второму фактору — и далее по кругу.

Сегодня весь мир переживает рецессию, и никто пока не знает, что же станет в будущем источником роста. Есть определенные ожидания в связи с потребительским спросом в США, которые по-прежнему являются основным локомотивом спроса, а также ожидания в связи с внутренним спросом в Китае, но это, скажем так, догадки. Следовательно, надо адаптировать систему к тем условиям, в которых мы живем. Правительство немало делает для того, чтобы банковская система, как основной инструмент управления денежными потоками в экономике, оставалась здоровой, насколько это возможно. Оно требует, чтобы банки с государственным участием, такие, как ВТБ, в обязательном порядке кредитовали экономику и обеспечивали рост активов на определенный процент из месяца в месяц. Деньги должны вращаться в экономике, а мы на своем рабочем месте должны отбирать заемщиков, искать способы помочь им выжить в этот трудный период.

Деньги должны вращаться в экономике, а мы на своем рабочем месте должны отбирать заемщиков, искать способы помочь им выжить в этот трудный период.

Кризис рано или поздно закончится, но кроме кризиса у нас множество других проблем, например беспризорные дети. Как помочь этим несчастным детям, выброшенным на улицу при живых родителях?

Наша беседа приняла неожиданный оборот. Честно говоря, я никогда об этом не задумывалась. Полагаю, не беспризорные дети — проблема, проблема в том, какие ценности исповедует семья, и в том, какими возможностями она располагает в смысле развития собственных детей или усыновления сирот. Беспризорные дети — это следствие кризиса семьи.

Недавно на телеканале «Россия» прошел конкурс «Имя Россия». Представьте, что в Вашей власти сформировать первую пятерку претендентов на это почетное звание. Кто бы в нее вошел?

Я бы назвала Пушкина, Циолковского и Королева, открывших миру космос, великую русскую балерину Галину Уланову и, наверное, Ломоносова, как человека, создавшего Академию наук и привившего правителям уважение к науке. То, что в России с XVIII в. стали инвестировать в науку, — это во многом его заслуга.

Кто Ваш любимый писатель и почему?

С возрастом любимых писателей становится все больше. Очень люблю Чехова, особенно рассказы. Мне нравится Фейхтвангер как мыслитель, его книги сформировали меня как личность. Один из любимых — Джон Голсуорси, я нередко его перечитываю. А еще есть такие книги, например «Анна Каренина», которые можно понять и полюбить только в определенном возрасте. В 15 лет это сложно.

Какая Ваша любимая пословица?

Прежде чем войти — посмотри, как выйти.

Последний вопрос связан с Вашей благотворительной деятельностью. Вы лично участвовали в каких-то конкретных проектах?

Участвовала и участвую, но не хотела бы об этом рассказывать. Скажу только, что благотворительность для меня — не разовая акция.

ПЭС 9163/08.07.2009