«В 2020-Е В БАНКИ ПРИДУТ ИНТЕРЕСНЫЕ ЛЮДИ»

ЭВОЛЮЦИЯ РОССИЙСКОГО БАНКИНГА ГЛАЗАМИ ПРОФУЧАСТНИКА



За тридцать лет российская банковская система прошла путь, на который некоторым странам потребовались столетия. Речь не только о технологиях, но и о людях. Хотел бы поделиться мнением об эволюции российского банкинга глазами профучастника.

В самом начале, в 90-е годы, банки привлекали романтиков. Ведь все стартовало с торговли — сначала валютой, потом ваучерами, потом акциями и облигациями. Биржевые пузыри, мгновенно нажитые состояния — настоящий Теодор Драйзер.

Российская банковская отрасль объединяла ярких, образованных людей с нестандартным бэкграундом и широким кругом интересов. В одном месте легко было встретить разработчика крылатых ракет, выпускника театрального института и филолога, специализировавшегося на персидской литературе. Пожалуй, не было ни одной страны мира, в которой банкиры в отдельно взятый период были бы настолько нестандартным сообществом, как у нас в эпоху трейдеров. Однако в 1998 году эпоха закончилась — фондовый рынок рухнул, утянув в пропасть огромную группу банков с красивыми названиями: Столичный банк сбережений, Мосбизнесбанк, Инкомбанк. Тяжело пришлось и Райффайзенбанку, но его акционеры верили в Россию и возместили потерянный на инвестициях в госбумаги капитал. Время трейдеров закончилось, началось десятилетие корпоративных банкиров — работа с крупными компаниями, кредитование, выпуск облигаций и акций.

2000-е: десятилетие экономистов

В то время на рынок пришла большая группа экономистов, людей с уже сложившимся на тот момент профильным банковским образованием. Профессионализм ценился очень высоко — привередливым клиентам нужны были банки, работающие как швейцарские часы. И они появились: зарубежные банки активнее пошли в Россию, сильно расширили свои операции, дали клиентам доступ к международным рынкам. Капитал приходил в страну, к нам приезжали опытные, много повидавшие иностранцы. Наши банкиры тоже не терялись — в каждой крупной банковской штабквартире в Европе, будь то Лондон, Париж или Вена, появились русскоязычные сотрудники. Зарплаты стали считать в валюте, а иностранный язык в резюме стал the must. «Райффайзен» тоже активно участвовал в этом процессе, занимаясь выпуском корпоративных бондов и синдицированными кредитами.

Апогеем этого периода стала, пожалуй, знаковая сделка «Русал»—«Норникель», профинансированная синдикатом международных банков на сумму $4,5 млрд. Не успели банки подписать эту сделку, как рынки начали разворачиваться — с крахом Lehman Brothers иностранные деньги потекли из России обратно, а эпоха инвестиционного банкинга закончилась. Кредит «Русалу» несколько раз реструктурировали, теперь он на балансе Сбербанка и других государственных банков — они и доминируют в корпоративном банкинге.

2010-е: возвращение математиков

В 2010-е банки переключились на розничный рынок. Раньше, услышав о том, что кто-то работает в банковском ритейле, собеседник представлял себе бесконечные очереди из так называемых сбербанковских бабушек. Но уже в середине текущего десятилетия такие представления фатально устарели. Розничные банкиры, начинавшие в тени корпоративных, сумели подготовить все необходимое для большого рывка — делать бизнес с физлицами стало прибыльным и интересным делом. Больше десяти лет лидеры рынка росли двузначными темпами. «Райффайзен» тоже успел подготовиться к этому рывку. Купив в 2006 году за полмиллиарда долларов (и с невероятным по нынешним временам коэффициентом price/book — 2.8x) имевший около 200 отделений Импэксбанк, мы расстались с ролью бутикового банка. Несколько лет ушло на то, чтобы понять, что с этой новой реальностью делать, и как раз в начале 2010-х розница в банке вышла в прибыль. С тех пор ее доля в доходах банка только растет.

Новый мир потребовал новых компетенций и людей: математиков для расчета скоринговых моделей, маркетологов для упаковки ярких и продающихся продуктов, активно востребованы были специалисты из FMCG — люди, умевшие строить сети продаж и логистические цепочки. Ну и наконец, айтишники, массово пошедшие в банки. Кстати, нам очень повезло, что российская розничная банковская система, созданная в 2000-х, позволила нам избежать legacy-болезней банковских рынков: расчетов чеками, старых технологий в платформах. В итоге у нас одна из самых передовых и быстрых банковских систем. Попробуйте открыть расчетный счет где-нибудь в Западной Европе — и увидите разницу в процессах собственными глазами.

2020-е: назад в девяностые?

Десятилетие, наступающее сейчас, будет крайне интересным. Из торжественного института, представляющегося эдаким зданием с колоннами наподобие картинок с Уолл-стрит, банки превращаются в технологические компании — незаметные и вездесущие. Банки должны научиться изменять свои процессы на лету, чтобы базовые сервисы, которые они дают клиентам — платеж, кредит, сбережения,— были незаметны и бесшовны. Сейчас, когда пользуетесь такси через Uber или «Яндекс», вы даже не замечаете, как происходит платеж. Образно говоря, ваш банк сам договаривается об оплате с агрегатором и проводит ее. Недалек тот день, когда такая же система будет работать в магазинах. Представьте — вы входите в магазин, берете продукты и идете домой.

Кто придет в банки в связи с этим? Конечно, останется спрос и на IT. За последние три года количество айтишников в нашем банке выросло в три раза. Все больше специалистов приходят из «интернета» — практики по работе с сайтами, онлайн-привлечением и e-commerce. Но парадоксальным образом технологическая революция увеличивает спрос на гуманитарные профессии — для создания «естественных» и легких интерфейсов, для понимания клиента (а это сейчас главная компетенция) нам нужно все больше психологов, художников, бихевиористов, антропологов. Современная IT-разработка формирует спрос на специалистов по фасилитации — scrum-мастеров. В каком-то смысле мы возвращаемся назад, в самое начало, когда банки нанимали кого угодно, но не экономистов ●

ТЕКСТ **Роман Зильбер, член правления Райффайзенбанка, руководитель дирекции обслуживания физических лиц и малого бизнеса**

ФОТО **предоставлено пресс-службой Райффайзенбанка**