

«Газпромбанк бежит все быстрее, пока другие думают, что они уже хозяева этого рынка»

Любой банк — это супертехнологичная организация. Соответственно, в ответе на ваш вопрос есть несколько составляющих. Если мы говорим про розницу, то это розничные банкиры, которых мы набрали штучно из разных банков. В 2019 году они достаточно существенно поменяли систему работы в розничном бизнесе, начиная с сети и заканчивая продуктовыми фабриками. Вторая часть — это технологические люди, многие из которых пришли в конце 2017-го — начале 2018 года. Без них было бы крайне непросто построить новый мобильный банк и розничный кредитный конвейер для современного надежного розничного банка.

Мало просто собрать новых сотрудников. Дальше перед нами встала задача: инкорпорировать новых людей в культуру организации, сохранив ее сильные стороны, и, поработав над слабыми, суметь реализовать их потенциал. Ведь если этого не делать, зачем их вообще приглашать? Ровно так же, если бы они пришли и выжили везде все, в том числе и то, что было хорошего, то вряд ли это стоило бы считать успехом. Это было нелегко, но нам удалось сформировать единую команду, сфокусированную и замотивированную на развитие и лидерство на рынке, и лучшее подтверждение этого — наши бизнес-результаты.

проблемы с закредитованностью населения связаны прежде всего не с деятельностью крупных банков, ответственно относящихся к оценке рисков, а с бурным развитием рынка микрофинансовых организаций.

— Вы сказали о том, что для трансформации бизнеса нужны люди, которые мыслят по-другому. Как вы формировали команду для трансформации? Откуда привлекали этих людей?

— Мне очень нравятся слова Эйнштейна о том, что ни одну проблему нельзя решить на том уровне сознания, на котором она была создана. Любая трансформация — это изменение в первую очередь сознания людей, а потом уже технологий, процессов, структуры и т. д. Здесь очень важно научиться быть открытыми прежде всего к новым идеям, новым людям.

— Как тогда в этом контексте стоит воспринимать уход Вадима Кулика? Как это повлияло на темпы трансформации и первые результаты?

— Важный вопрос. Я благодарен Вадиму за то, что он в каком-то смысле создал условия, в которых мы начали изменения. Это и команда, и те преобразования, которые Вадим начал, и ряд новых идей и взглядов, которые я разделяю. С другой стороны, первой реакцией на его уход был некий пессимизм: «ну все, Вадим ушел, теперь мы на ключ закроем трансформацию». Ответ на это состоит из двух частей. Первая — развитие банка зависит не от тех, кто уходит, а от тех, кто остается. А вторая заключается в том, что такая большая организация, как Газпромбанк, не может зависеть от одного человека. Более того, я считаю, что если любой человек пришел и ничего не поменял, то от его ухода и так ничего не изменится, а если поменял, то его уход эти изменения уже не отменит.

— Если мы говорим о технологиях, об IT, то какие принципиальные изменения в этом направлении уже произошли?

— По большому счету, IT — это или инфраструктура, или софт. Например, виртуализация, когда вы приходите на рабочее место, а у вас не компью-

тер, а терминал, и на какое бы рабочее место вы ни пришли, будете работать за своим компьютером. Звучит, может быть, скучновато, но виртуализация позволяет перейти от 3 тыс. физических серверов к 300. При этом выделяются мощности под другие разные задачи, а управление становится более эффективным. Вторая тема — бесперебойность процессов, защита от кибератак. Сложность задачи для нас не в том, чтобы увеличить количество клиентов, а в том, чтобы обеспечивать мощности всех наших технологий, адекватные росту бизнеса. В структуре трансформации огромное количество проектов, объединенных в 18 больших программ: инфраструктура, изменение банковских платформ, построение новых процессов разработки, DevOps и многое другое. Потому что когда у банка так много проектов в разработке, нужно это делать промышленным способом — как IT-компания, а не как банк. Безусловно, есть такие вещи, как лаборатория продвинутой аналитики, ведь без работы с данными ты не можешь строить риск-модели. Ну и нельзя не сказать про наш традиционный фокус на сохранность средств клиентов и безопасность — одной из важнейших является программа по кибербезопасности, поскольку цифровые технологии создают не только возможности, но и угрозы.

— Близка ли вам идея, которую озвучивают, в частности, Сбербанк и «Тинькофф» о том, что они не хотят больше быть банками, а в том, что будущее за экосистемами? Двигаетесь ли вы в эту сторону или хотите все же оставаться банком?

— Здесь сложно ответить однозначно. В силу развития цифровых технологий, влияния крупных цифровых игроков очевидно, что в первую очередь идет борьба за клиента. Сегодня доступ к нему проще всего получить цифровым способом. Есть также понимание того, что человеку не нужна ипотека — ему нужен дом, не нужен депозит — ему нужно отложить деньги на свадьбу, рождение ребенка, образование. Как говорил Билл Гейтс, «нам нужен банкинг, но не нужны банки».

Парадокс в том, что, хотя банки сами по себе никому не нужны, они все равно никуда не денутся в силу того, что пока регулирование заставляет их быть самым надежным в мире спо-

РОСТ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА ГАЗПРОМБАНКА В 2019 ГОДУ

