

эффективность управления – главное требование времени

А. Панфилов: «Современные стандарты качества управления позволили «Гарант-Инвесту» доказать свою стрессоустойчивость»



беседовала Анастасия Скогорева

Банк «Гарант-Инвест» можно считать рекордсменом: за 16 лет деятельности он трижды становился лауреатом Национальной банковской премии: в 2005, 2008 и 2009 годах. При этом каждый раз – в разных номинациях: «За достижения в инвестиционной деятельности и развитии рынка недвижимости», «Социально ответственный банк» и «За внедрение современных технологий управления». Председатель совета директоров «Гарант-Инвест» Алексей Панфилов считает это закономерным: для одноименного банка инвестиционная деятельность, социальная ответственность и современ-

ные технологии управления – это три опоры, три кита, на которых строится его работа. О том, чего уже удалось достичь, и о планах банка «Гарант-Инвест» на будущее он рассказал в интервью НБЖ.

НБЖ: Когда говорят о передовых технологиях и стандартах управления, первое, что приходит на ум непосвященному человеку, – это автоматизация, ИТ-обеспечение и т. д. «Гарант-Инвест» был отмечен в рамках V Юбилейной Национальной банковской премии потому, что оказался наиболее «продвинутым» в этих вопросах?

А. ПАНФИЛОВ: Современный банковский бизнес, конечно, не может быть эффективным без использования передовых ИТ-технологий. Но в нашем случае, я полагаю, речь идет в целом об эффективности управления банком и, если хотите, о забытом сегодня понятии «производительность труда». Между тем как раз по этому показателю Россия сильно отстает от стран с развитой экономикой, и наши банки, к сожалению, тоже далеко не всегда уделяют этому должное внимание.

Отличие нашего банка – в том, что он за 16 лет своей деятельности разработал эффективные стандарты управления. Благодаря применению их на практике мы видим, насколько эффективным является финансовое управление – вплоть до того, что мы знаем, куда вложен каждый рубль, какова отдача от его вложения, каковы риски его инвестирования и т. д. Повторюсь: не каждый крупный банк способен дать исчерпы-

вающие ответы на эти вопросы. А «Гарант-Инвест» живет по принципам рыночно-плановой экономики.

НБЖ: Интересный термин: плановую экономику принято считать порождением социализма, а не рынка. А крупный банк, наверное, не может оценить с точностью до рубля эффективность вложений, потому что оперирует миллиардами...

А. ПАНФИЛОВ: Мне термин «рыночно-плановая экономика» кажется очень удачным. Рынок как раз и требует четкого планирования всех действий, выработки тех самых стандартов, о которых я говорил выше. А что касается ваших слов о крупных банках, то их проблемы – не в количестве средств под управлением, а в качестве самого управления. Управление должно быть комплексным, поэтому выработанные нами стандарты охватывают всю деятельность банка – и оценку рисков, и качество обслуживания, и выбор клиентов, и диверсификацию клиентской базы. Последнее принципиально важно, и нынешний кризис это продемонстрировал. Все мы помним, что были банки, упавшие из-за того, что их бизнес был «завязан» на одном крупном клиенте. Мы такие вещи не допускали, поэтому пережили кризис достаточно спокойно и даже существенно прибавили в этом году – и по клиентской базе, и по ключевым финансовым показателям.

НБЖ: То есть фактически применение эффективных стандартов управления сделало банк стрессоустойчивым.

А. ПАНФИЛОВ: Совершенно верно. Не спорю, на рынке много банков, которые покажут по итогам года большую прибыль, чем мы. Но «Гарант-Инвест», например, за все время кризиса сократил всего четырех человек – это тоже о многом говорит. Вспомните, какие массовые увольнения провели другие участники рынка! Это значит, что банки были раздутыми с точки зрения штатов. А мы, как я уже говорил, очень четко оценивали эффективность работы каждого подразделения, понимали, сколько человек необходимо для совершения тех или иных операций, развития тех или иных направлений деятельности банка.

НБЖ: Но чтобы производить подобные оценки, тоже нужен персонал, причем высококвалифицированный.

А. ПАНФИЛОВ: Не такой большой, как вы, наверное, думаете. Во всяком случае, штат аналитиков здесь не требуется. Есть система внутренних показателей, она автоматизирована, работает уже несколько лет.

НБЖ: Но кризисный 2009 год, который как раз заканчивается, заставил вас что-то поменять в ваших стандартах управления?

А. ПАНФИЛОВ: Конечно. Разработанные нами стандарты эффективны, но я никогда не скажу, что они идеальны. Мы в январе 2009 года действительно внесли изменения в систему управления, во внутренние нормативные документы банка. И сделали это не только во исполнение требований регулятора рынка, но и потому, что возникла такая необходимость. При этом мы постарались так перестроить свою работу, чтобы доля времени, которую мы тратим на внешний мир, на выстраивание отношений с клиентами, стала больше. А доля внутренней «бюрократии» – время, затраченное на составление внутренней отчетности, заполнение не всегда нужных формуляров, – меньше.

НБЖ: То есть сам процесс выстраивания отношений с клиентами подвергся изменениям под влиянием кризиса?

А. ПАНФИЛОВ: Конечно. Мы, например, стали более внимательными при проверке репутации клиента и при проверке его операций. Особое внимание стали уделять именно репутации. Насколько мне известно, ряд банков как раз пошел иным путем: они уменьшили «фильтры» при отборе клиентов, стали смотреть сквозь пальцы на прецеденты, когда источник состояния клиента не является «прозрачным» или операции, которые он запрашивает, сомнительны. Мы – противоположность этому подходу, мы «фильтры» как раз увеличили.

НБЖ: К оттоку наиболее состоятельных клиентов это не привело?

А. ПАНФИЛОВ: Нет. Кто-то, конечно, оказался «отсеянным», некоторым потенциальным клиентам мы дали понять, что не стоит приходить к нам с деньгами непонятного происхождения. Но при этом к нам в течение 2009 года пришло достаточно много состоятельных клиентов, которые легально владеют крупными суммами. Это, кстати, говоря, очень показательно. Мы предъявляем высокие требования к репутации клиентов, а клиенты выбирают «Гарант-Инвест», ориентируясь на нашу хорошую репутацию, а не только на доходность наших вкладов. Потому что, честно скажу, ставки по вкладам на рынке можно найти и выше, мы ни разу за весь 2009 год не поднимали их выше 14,5% годовых в рублях. Даже по специальным программам для VIP-клиентов.

НБЖ: 14,5% – действительно весьма умеренный показатель.

А. ПАНФИЛОВ: Да. Ни 16%, ни 17%, ни тем более 18% у нас ни разу не было. Тем не менее за год прирост вкладов физлиц составил почти 1 млрд руб.

И это при том, конечно, что кто-то забирал свои средства, но этот отток, как вы видите, был с лихвой компенсирован.

Секрет успеха прост: нам верят, потому что знают: «Гарант-Инвест» – это банк, который существует уже 16 лет, он без потерь пережил все кризисы, с которыми российская банковская система столкнулась в этот период. Он никогда не подводил своих клиентов и всегда отличался очень высоким уровнем обслуживания.

НБЖ: А этот высокий уровень тоже, вероятно, возник в результате разработки и применения определенных стандартов?

А. ПАНФИЛОВ: Да. Мы, кстати, придаем стандартам качества услуг огромное значение в нашей деятельности. «Гарант-Инвест» – средний по размеру банк, мы не можем конкурировать с «гигантами» рынка по величине клиентской базы, по валюте баланса и т. д. Но мы можем и должны опережать их, с точки зрения качества обслуживания клиентов, с точки зрения эффективности ведения бизнеса и с точки зрения производительности труда. Если позволительно прибегнуть к такому сравнению, мы должны быть похожи на пятизвездочный отель. Он может быть небольшим, особенно по сравнению со стоящим рядом огромным трехзвездочным отелем. Но качество обслуживания в «пяти звездах» должно быть несопоставимым. И тогда он, несмотря на свои скромные размеры, будет всегда востребован, и люди будут постоянно останавливаться в нем. ^{НБЖ}



Рынок требует четкого планирования всех действий, выработки и использования эффективных стандартов управления.