

# Михаил Гаврилов (БСПБ): Цифровизация — это всего лишь инструмент, а не цель

Три столпа цифровизации, поиск и реализация ценности для клиента, трудности импортозамещения и вовлечение сотрудников — это лишь часть вопросов, о которых в интервью «Б.О» рассказал Михаил Гаврилов, старший вице-президент, руководитель IT-блока банка «Санкт-Петербург»

Текст  
**ДАНИЛ ПОМИНОВ,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Михаил, можно ли назвать банк «Санкт-Петербург» цифровым — как по вашим субъективным управленческим ощущениям, так и по объективным показателям и их сопоставлением с рыночными бенчмарками?

— Безусловно, БСПБ — цифровой банк. Впрочем, цифровизация для отечественного банковского сектора стала скорее гигиеническим фактором. Практически все крупные банки уже цифровые. Вообще, финтех в России, наверное, — один из самых сильных в мире, и во многом это обусловлено эффектом низкой базы. Мы строили финтех 20 лет, до этого в стране просто не было банков, которые веками массово работали на розницу, как в Европе или в США. Нет наследия устаревших технологических систем из 60–70-х годов, соответственно нет багажа, который нужно тащить сквозь десятилетия.

Банкинг в России как явление стал зарождаться в 90-е, а в нулевые годы банки наконец-то вышли к потребителю, начали активно привлекать и обслуживать клиентов, выдавать пластиковые карты и пр. Мы построили уникальную инфраструктуру, одну из сильнейших в мире, по крутости которой с нами могут сравниться только такие страны, как Малайзия или Индонезия, которые тоже недавно начали свой путь в банкинге. То, что на Западе называют модным словом «необанкинг», — в России обычное явление.

Если говорить про БСПБ — мы ни в чем не отстаем, а в чем-то даже опережаем рынок. Если говорить о показателях, то в нашем случае более 99% всех клиентских операций происходят онлайн. После этого не должно оставаться вопросов, цифровой мы банк или нет. Мы — тотально цифровой банк.

— Расскажите о проектах последних лет и о запланированных.  
— Один из основных проектов — новое мобильное приложение для iOS и Android. Мы полностью переработали архитектуру и дизайн приложений, чтобы они были максимально современными и отвечали запросам аудитории.

Мы тщательно собираем обратную связь от пользователей и хотим лучше их понимать, чтобы сделать мобильный банк максимально удобным. Почти три года длился большой проект по созданию новых мобильных приложений, и уже в ближайшее время они появятся.

Другая часть работы касается бизнес-клиентов. Важно, чтобы корпоративным клиентам тоже было удобно пользоваться услугами банка в мобильном телефоне и вебе. Бизнес-аудиторию мы разделяем на две категории. Первая категория — это частные предприниматели, которые все чаще управляют финансами своего бизнеса с мобильного телефона, приложение для таких клиентов в этом году быстро развивается. Это как раз те люди, которым не нужны компьютер и визиты в банк, они могут основные операции (подтверждение платежей, выплаты контрагентам, в том числе проверку) делать с мобильного телефона. Вторая важная аудитория — это крупные корпоративные клиенты, корпорации. Им тоже не нужно ездить в банк, постоянно возить огромные пачки документов и т.п. Все эти процессы мы переводим в «цифру», чтобы весь документооборот был полностью онлайн.

Это вершина айсберга, а в его скрытой части тоже много интересного. В первую очередь я говорю об оптимизации внутренних процессов банка. Все-таки банку больше 30 лет, мы гордимся тем, что банк «Санкт-Петербург», будучи одним из первых коммерческих банков в России, до сих пор удерживает высокую планку. Но есть и обратная сторона — многое до последнего момента выполнялось вручную.

Поэтому большое внимание мы уделяем оцифровке всех процессов внутри банка. За этим вскоре последует меньшее количество ошибок, увеличатся скорость и удобство, что в итоге повысит эффективность. Как коммерческий банк, не получающий государственной поддержки, мы заботимся о собственной эффективности, поэтому постоянно оптимизируем внутренние процессы, переводим их в «цифру», в том числе из соображений экономии.

Следующее важнейшее направление — это, конечно, кибербезопасность. В этом году значительно увеличилось количество атак на российскую банковскую систему — и на государственные, и на частные финансовые организации. Обеспечение безопасного слоя, разумеется, тоже осуществляется главным образом с помощью цифровых технологий.



Фото: Банк «Санкт-Петербург»

— Как бы вы сформулировали ключевые цели цифровизации, в том числе в контексте всей стратегии банка? Вы назвали показатели онлайн-обслуживания, они впечатляют, но этот ресурс исчерпан. Что касается внутренних процессов, там, наверное, есть еще куда расти...

— У нас три столпа, на которых стоит банк, порою конфликтуют между собой, но мы стараемся их гармонизировать. В первую очередь это бесперебойность. Важно, чтобы клиенты могли пользоваться всеми сервисами нашего банка в режиме 24/7, чтобы банк никогда не останавливался. Это огромная работа, направленная на движение в сторону того, чтобы все сервисы были синхронизированы и слаженно работали. Чтобы при любом внешнем воздей-

ствии оказался недоступен внешний облачный сервис, а если возникли какие-то проблемы на стороне поставщика, мы все равно продолжали бы оказывать клиентские сервисы.

Второй пласт работы связан с ожиданиями и потребностями пользователей. Банки развиваются, у конкурентов появляются крутые фишки. Мы это все каждый день изучаем и мониторим. Важно, чтобы любое возможное улучшение для клиента попало в пул реализуемых задач. Не все и не всегда получается делать быстро, потому что главный приоритет у нас — бесперебойность.

Тем не менее с точки зрения клиентских сервисов в нашем банке можно выполнить практически любые финансовые операции. При этом мы сознательно не идем во всякие хайповые штучки. Мы — не про PR, мы про реальные финансовые дела, и это очень важно. Мы не стали делать что-то вроде бронирования столика в ресторане через мобильное приложение, через наш мобильный банк нельзя заказать пиццу или доставку лекарств, для этого есть масса сервисов. Банк — для управления финансами. Все, что с этим связано, мы будем делать в лучшем виде, но не станем городить внутри интернет-банка маркетплейс с продажей автомобильных шин или чего-то еще. Для этого есть другие крутые ребята, которые этим занимаются предметно. Мы же будем заниматься финансами, сконцентрируемся на этом и будем это делать хорошо.

Третий по счету, но не по важности приоритет — это безопасность, причем безопасность превентивная. Мы стремимся к тому, чтобы все, что делает клиент в нашем банке, всегда было максимально безопасно.

**— Безусловно, бесперебойность и безопасность критически важны.**

**Но интересно поговорить и о продуктовой составляющей...**

— Я бы скорее говорил об этом как о ценности для клиента. Когда мы запускаем любой продукт, мы всегда думаем, насколько он действительно нужен нашему клиенту, будет он им пользоваться или это наша фантазия.

Неважно, что я люблю, важно, что любят наши клиенты. Я делаю банк не для себя, а для них. Несмотря на то что я являюсь, наверное, одним из самых больших адептов БСПБ: пользуюсь услугами только нашего

банка, провожу здесь все операции и полностью доволен, мнение большинства клиентов всегда важнее моего.

Поэтому упор на клиентские сервисы идет через призму реальных потребностей клиентов, он не основан на нашем представлении о том, чего хотел бы клиент.

**— Раз уж зашел такой разговор, могли бы вы рассказать о процессе CustDev (Customer Development, исследование потребительского мнения, — «Б.О»)? Как вы выходите на эти самые потребности и как решаете, что клиенту нужно, а что нет?**

— У нас есть несколько подходов. Акционер банка начинает свой день с просмотра обращения клиентов. Корпоративная культура настолько пронизана клиентским подходом, что все топ-менеджеры и обычные сотрудники постоянно читают, что пишут клиенты: что им удобно, что нет, что им нравится, а что не очень. Клиенты действительно много пишут, мы очень ценим эту обратную связь. Помимо этого более 4 тыс. сотрудников банка тоже являются его клиентами и ежедневно пользуются его цифровыми сервисами. Они дают свою обратную связь в нашу общую фидбэк-копилку. Нам ценно, когда сотрудники проактивно высказывают, что им нравится или не нравится в банке и что можно улучшить. Мы считаем, что все клиенты равноправны в высказывании своего мнения.

Также мы привлекаем аналитические агентства, которые дают профессиональную оценку со стороны: как мы выглядим относительно конкурентов, какие у кого фишечки и т.п. Мы очень уважаем и ценим эту экспертизу, но не делаем сервисы только для того, чтобы подняться выше в каком-то рейтинге. Нам не так важно, первые мы или десятые. Для нас важнее, что говорят клиенты. При этом мы уважаем работу этих рейтинговых агентств, они глубоко копают, их выводы становятся частью материалов для нашего анализа и влияют на принятие решений о том, какую следующую продуктовую фичу запустить.

Еще у нас есть лояльная группа клиентов, более 10 тыс. человек, которые постоянно тестируют новые фичи. Это наши power users (продвинутые пользователи. — «Б.О»), которые лояльны к банку и любят тестировать разные новинки. Например, нашим новым мобильным приложением пользуются около 25 тыс. клиентов — еще до того, как оно официально вышло. Мы получаем от них первую обратную связь и вместе «правим».

А главное, мы ходим к клиентам и спрашиваем, что получилось, что не получилось, предлагаем обсудить. Могу сказать, что инструмент CustDev — это часть ДНК нашего бизнеса.

**— С какими вызовами вы сталкиваетесь при решении кадровых вопросов?**

— Вызов у нас всегда один и тот же. Мы всегда стараемся комплектовать персонал по принципу спецназа. Мы не из тех, кто перекупает людей у конкурентов, предлагая им гораздо большую зарплату. Такие есть, я их знаю, они и нашим сотрудникам офферы присылают.

Задача сделать так, чтобы каждый человек, который работает в банке «Санкт-Петербург»,

был максимально вовлечен. Чтобы мы по максимуму использовали его возможности и сильные стороны. Мы раскрываем таланты, а не просто затыкаем кадровые дыры. При этом нужно понимать, что мы конкурируем за кадры не только с банками, но и со всей IT-сферой. Наши конкуренты в этом смысле — и «Яндекс», и «Озон», и Wildberries. Но мы сильны в другом — у нас маленький, но сплоченный, сильно заряженный и бодрый коллектив.

Приходя работать в банк «Санкт-Петербург», человек знает, что результаты его труда каждый день будут видеть и использовать клиенты, то есть он своими действиями приносит цен-



фото: Банк «Санкт-Петербург»

ность, а с помощью культуры наставничества кураторы проводят новичков через тернистый путь адаптации. С другой стороны, опытные люди получают энергию и драйв от молодых специалистов, и этот симбиоз рождает классные новые идеи.

Еще один важный момент — мы очень любим своих сотрудников. В нашем банке абсолютно нормально, когда человек приходит специалистом и со временем вырастает до вице-президента; мало в каких организациях такое возможно. Это реальные истории успеха, когда люди приходят на какой-то проект, а в итоге становятся руководителями направлений, старшими вице-президентами. Я и сам пришел в банк советником на внедрение одного из продуктов, а сейчас сижу в кабинете на «топ-менеджерском 21-м этаже». Я не хвастаюсь этим, а хочу наглядно показать, что такой карьерный рост — норма для нашего банка.

Мы обожаем, когда люди растут внутри компании и когда банк становится не просто местом работы, а местом, где ты получаешь крутые задачи, классный коллектив и возможность для постоянного роста. Мой главный фокус как человека, который курирует IT-блок, — это люди. У меня работают талантливые парни и девушки — они все гораздо лучше меня разбираются в своей профессии. Я не хочу учить их, как нужно работать, не хочу им говорить, что нужно делать. Я просто хочу давать им возможности и инструменты для того, чтобы они делали свою работу в наилучшем виде. Эта работа — правильно сориентировать людей внутри организации — у нас классно построена.

Еще хотел бы упомянуть про braincamp — нашу программу подготовки IT-специалистов для работы в финтехе. 15 ноября мы запустили уже четвертый набор. В ходе полугодовой стажировки в банке мы даем возможность студентам и выпускникам технических вузов поработать и получить уникальный IT-опыт в финансовой сфере. Стажировка ведется по восьми направлениям, среди которых информационная безопасность, тестирование и сопровождение ПО, работа с данными и т.д. В программу стажировки входят адаптационные мероприятия, онлайн-семинары по банковским и IT-продуктам, участие в специальных IT-мероприятиях банка. Также предусмотрены прокачка soft skills, прохождение нескольких удаленных учебных курсов по организации работы, повышению личной эффективности и т.д. За каждым стажером закрепляется опытный персональный наставник с развитыми soft skills и hard skills и желанием вырастить настоящего финтех-эксперта.

**— Этот год выдался непростым для IT-сферы, которая столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением и с необходимостью пересматривать отношения с вендорами. Насколько сложным этот процесс стал для вас?**

— Процесс идет не без сложностей, но я всегда смотрю на такие вещи не как на проблему, а как на вызов. Нам повезло жить в стране, в которой IT-сектор находится на высоком уровне развития. Поэтому иностранный софт и сервисы, которые ушли из России, постепенно замещаются отечественными аналогами. И если нет их прямо сейчас, то мы видим, как они появляются каждый месяц.

На рынок выходят новые компании с новыми разработками, и я понимаю, что через год ситуация будет совсем другой. Думаю, в части программного обеспечения мы сможем заместить 100% решений. С точки зрения железа, конечно, нужно понимать, что у нас не было собственной разработки, своего оборудования, и, скажем, китайские производители далеко не всегда являются хорошей альтернативой. Поэтому там, где это возможно, мы заменяем IT-решения, где-то более эффективно начинаем использовать существующий ресурс. Кстати, очень хорошо, что многие сотрудники иностранных компаний, которые ушли из России, остались

здесь и продолжают поддерживать продукты. В общем, не могу сказать, что мы все полностью заместили, но процесс идет, и я вижу, что каждый месяц он идет все проще. Бизнес и рынок адаптируются к этим вызовам, а мы адаптируемся вместе с ним.

Наша цель — быть полностью импорто-независимыми через какое-то время, и мы движемся в эту сторону. Это направление требует инвестиций, и очень хорошо, что руководство банка прекрасно это понимает и стимулирует нас, чтобы процесс шел еще быстрее. Никаких серьезных проблем, которые влияли бы на бесперебойность, безопасность банка или на разработку, сейчас нет.

**— Как вам видятся промежуточные или окончательные результаты цифровой трансформации? Что будет представлять собой оцифрованный до какого-то предела банк «Санкт-Петербург»? Чем вы будете отличаться от других банков, которые так или иначе преследуют цели диджитализации?**

— Цифровизация — это всего лишь инструмент, а не цель. С одной стороны, это способ предоставлять нашим клиентам самые нужные, лучшие, быстрые и удобные сервисы. С другой стороны, цифровизация максимально облегчает работу нашим сотрудникам и делает их труд максимально эффективным. Чтобы у них было больше времени для принятия решений, для творчества, для придумывания новых вещей. В контексте цифровизации мы будем работать именно над этими двумя задачами.

Чем наш банк будет отличаться от других? Все тем же, чем он отличался всегда, — клиентоориентированностью. Мы не будем закрывать наши офисы, не будем полностью переводить людей в цифровые каналы. Мы будем делать то, что удобно нашим клиентам. Клиенты любят иногда прийти к нам офис, поговорить с нашими консультантами, которые досконально знают банковские продукты и могут ответить на понятном для клиента языке, в отличие от чат-ботов или автоответчиков. И наша цифровизация — всего лишь способ быть ближе, удобнее, доступнее для наших клиентов, сделать более комфортным место работы для сотрудников, чтобы они придумывали еще более крутые вещи для наших клиентов.

Я не верю, что этот процесс когда-то остановится, потому что это всего лишь инструмент. Если завтра появятся, условно, какие-то нейроинтерфейсы или дополненная реальность, которые будут нужны для работы наших сотрудников или для реализации потребностей наших клиентов, мы будем внедрять эти технологии, как бы это ни называлось. Мы не возводим в культ инструменты, нам гораздо важнее клиенты и сотрудники.

БО