

Андреас
Гшвентер

**Группа даёт каждому возможность проявить себя
в полной мере**

Свою карьеру в группе UniCredit я начал 9 лет назад. Тогда я работал в Бухаресте управляющим директором в Bank Austria Creditanstalt, Румыния, оттуда перешёл в YVB Банк Сербии и Черногории, где занимался слиянием HVB Сербия и Eksimbanka. Там же в 2005 году мне пришлось вновь заниматься организацией процесса по объединению теперь уже HVB Tiriac и UniCredit, Румыния. Наконец после окончания слияния в 2007 году я возглавил управление Global Banking Services, одновременно стал членом правления объединённого UniCredit Tiriac Bank. В Москву меня направили в 2008 году, спустя два года после того, как Московский Международный Банк был приобретён группой UniCredit. Тогда же я подписал трёхлетний контракт на работу в России, не предполагая, насколько, в конце концов, придётся задержаться здесь.

С самого первого дня мне в банке было поручено курировать направление Global Banking Services, которое включает в себя производственные процессы, курирование информационных технологий, организационные аспекты, эксплуатацию зданий и оборудования, управление затратами. То, что именно меня назначили на это направление, было логично. До приезда в Россию я курировал аналогичный дивизион в Румынии и Сербии, где приобрёл огромный опыт, чтобы не побояться брошенного мне вызова. Поэтому и принял вызов со стороны нашего банка в Москве — мне было очень интересно попробовать себя на этом поприще в такой стране, о которой я раньше только слышал и читал много всяких небылиц. И надо сказать, что меня сразу же в России поразили люди. Я понял, что россияне по праву гордятся своей страной: у неё такая невероятная история, богатая культура и славные традиции. И самое главное, с чем не поспорит никто, — Россия простирается поистине на огромной территории.

Влиться в рабочий ритм Москвы мне было очень непросто. И дело даже не в том, что жизнь здесь течёт иначе, нежели в других странах Европы. Но у России оказалось слишком много особенностей, которые надо было изучить, прежде чем начинать что-то строить. Законодательство, банковские требования, формы отчётности — всё это чрезвычайно отличалось от того, к чему я привык, что я успел наработать к моменту моего прихода в московский офис ЮниКредит.



Андреас Гшвентер

1997–2000

Старший консультант Denkstatt GmbH, Вена, Австрия

2000–2001

Управляющий директор, COO (главный операционный директор) в Bank Austria Creditanstalt Румыния SA, Бухарест

2001–2005

Глава банковских операций, COO HVB Bank Serbia and Montenegro, Белград, Сербия

2005–2006

COO, заместитель председателя правления HVB Bank Romania, Бухарест, Румыния

2006–2007

Заместитель председателя правления, COO, HVB — Tiriac Bank, Бухарест, Румыния

2007–2008

Глава управления GBS; член правления UniCredit Tiriac Bank, Бухарест, Румыния

2008 — наст. время

Член правления ЮниКредит Банка

Свою работу в России я разделил бы на несколько этапов. Во-первых, когда я только приехал в Москву, передо мной стояла задача как можно быстрее отладить процесс реорганизации. На тот момент темпы роста розничного направления в банке просто зашкаливали: за год размер сети и объёмы операций увеличились вдвое. ММБ рванул вперёд как ракета. И с этим надо было что-то делать, потому что операционная система не успевала за такими скоростями и не справлялась с выдвигаемыми задачами. Не успевали и люди, и бэк-офис. Почему это происходило, и так понятно. Когда ты изначально планируешь 200 транзакций, а потом, спустя 5 лет, их становится уже 2500, то это требует подключения уже совершенно других ресурсов. И в какой-то момент ты начинаешь понимать, что у тебя всё не то: не то программное обеспечение, не хватает специалистов, не так выстроена структура. Тогда и наступает самый тяжёлый момент, когда выясняется, что всё надо менять.

Подход изменился, когда глобальный экономический кризис добрался до России: основной нашей задачей стало не управление ростом, а контроль ситуации на рынке. Для нас было очень важно быстро среагировать и использовать рецессию как новую стратегическую возможность для банка. Новые обстоятельства давали уникальный шанс пересмотреть подходы и придать новую форму процессам и структуре, с тем чтобы подготовиться к периоду пост-рецессии: тогда у банка могли появиться огромные возможности для роста. Ещё один момент, который я хотел бы подчеркнуть: кризис пошёл нам на благо, так как предоставил возможность выявить и устранить все огрехи и недостатки во имя будущего.

А UniCredit Group получила великолепный шанс, который, впрочем, можно рассматривать и как огромный риск: мы работали в разных регионах, стараясь действовать из соображений использования best practice — лучшей практики, наработанной в странах нашего присутствия. И тут для нас очень важно было, с одной стороны, использовать во благо ноу-хау и опыт группы и, с другой, — не потерять местную специфику, которая делает бизнес успешным. Моё место в этих обстоятельствах я описал бы двумя определениями — «местный сотрудник» и «представитель группы». А моей целью стали задачи: во-первых, донесение до российских коллег тех преимуществ, которые даёт присутствие в группе, во-вторых, за пределами России объяснить те чисто российские особенности, которые мы непременно должны учитывать в своей работе. Я бы назвал это чем-то вроде «функции бутербро-

да» — ты выполняешь роль связи между головным офисом и локальным банком. В конце концов это наш выбор — использовать особенности, как конкурентное преимущество группы, комбинируя местные ноу-хау с преимуществами большой интернациональной банковской группы — всё для того, чтобы сделать UniCredit Group ближе к России, а национальный банк — ближе к группе.