



# ДМИТРИЙ ЗИНКОВ

КРИЗИС МНОГОЕ ПОМЕНЯЛ  
В ПОНИМАНИИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

**Председатель правления ОТП Банк Дмитрий Зинков – финансист, весьма авторитетный в банковской среде. Коллеги ценят его высокий управленческий и профессиональный потенциал, деловую репутацию. Эксперты интересуются его мнением. Однако, как это часто бывает в прагматичном мире бизнеса, Дмитрий Зинков-человек – остается за кадром. Это интервью – лишь попытка создать целостный образ, ибо автор убежден: человеческие качества, мировоззрение, этика – фундамент для всего остального. Деловой карьеры в том числе.**

Текст Светланы Соболевой Фото Дмитрия Коваленко

## «МЕНЕДЖЕР ЗАПАДНОГО ОБРАЗЦА ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРАГМАТИК»

– В народе существует определенный стереотип в отношении к банкирам. Кризис только усилил негативную сторону этих представлений. Как, с вашей точки зрения, можно вернуть доверие вкладчиков и объяснить им, что сильные банки – это сильное государство?

– Философский вопрос, на него можно отвечать полдня. Но в целом я убежден, что профессия банкира уважаема и необходима в любом обществе. Во-первых, профессия эта достаточно редкая, немно-

гие люди могут качественно ею заниматься. Ее сложно понять обычному человеку и уж тем более – оценить эффективность работы. Я же не стою у станка и не произвожу конкретную продукцию. Это и создает определенную дистанцию между банкиром и обществом.

– Я согласна с тезисом о неизбежной дистанции, однако не могу не сказать, что на Западе духовник, личный врач, адвокат и банкир – почти члены семьи. Когда это будет возможно в Украине?

– Это должно быть движение с двух сторон «улицы» – в экономике и в обществе. Банк, который я сегодня возглавляю, когда-то назывался «Райффайзенбанк Украина». Четыре года назад он поменял собственника и стал называться ОТП Банк.

Он создавался по лучшим западным стандартам, и сервисная культура в нем с самого начала была основным законом.

Помню, как наш австрийский куратор приезжал и говорил: «Банк – это сервисная организация, его задача – обслуживать клиентов». Наш подход резко отличался от практики Сбербанка, в который люди десятилетиями ходили «выбить деньги» или отправить платежку. Я и сам когда-то, подрабатывая бухгалтером в кооперативе, ходил в советский банк, и меня просто трясло от того, что начальник отделения могла выйти и накричать на клиента за неправильно оформленный чек. Это был один из самых сильных стрессов, который я переживал в те годы. Поэтому, создавая банк с нуля, сервисную



# ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

культуру мы ставили во главу угла. Ведь украинцы – сервисно ориентированные люди, они любят, когда их хвалят.

– Ну, любить – не значит уметь. К сожалению, опция умения часто зависит не столько от желания, сколько от традиций, школы, опыта и многих других вещей, сродни сакраментальной истине о газонах, которые стригут из поколения в поколение. Как сильно отличается западный банковский менеджмент от украинского? И в связи с этим – какова доля вины самих банкиров в том, что банковский сектор претерпел жесточайший кризис?

– Банковский менеджер западного

образца – это прежде всего прагматик, человек, умеющий быстро находить самые эффективные решения возникающих проблем. Эти люди постоянно нацелены на change-менеджмент.

В Украине же чаще видим другой тип. Мы очень любим теоретизировать о том, «что могли бы сделать, если бы нам помояли условия работы».

– Возможно, так происходит потому, что там на профессиональном рынке в любой сфере более агрессивная конкурентная среда? Ведь ни для кого не секрет, что в Украине сегодня кризис персонала – жесточайший дефицит людей, умеющих работать в новых условиях?

– Этот фактор, безусловно, влияет. На Западе менеджера, который не справляется с задачей, будут терпеть максимум до окончания бюджетного года, когда станет понятно, что он не выполнил планы или завалил ряд проектов. В этом случае с ним никто не будет церемониться.

У нас «воспитательный процесс» может длиться годами. Однако замечу, что процесс идет, конкурентная среда у нас становится все более жесткой. Молодежь довольно агрессивно «поджимает» руководителей среднего звена. В нашем банке мы внимательно присматриваемся к студентам, приходящим летом на стажировку, и выделяем из них самых способных. Впоследствии приглашаем на работу.

**«НАЧИНАТЬ НАДО НЕ С ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОВ, А С ТОГО, ЧТОБЫ ЖИТЬ ПО ПРАВИЛАМ»**

– Дмитрий Владимирович, коль мы заговорили о западном менеджменте, то нелишне вспомнить, что в его основе лежит пресловутая протестантская этика, которая ставит репутацию на первое место. Почему украинские банки часто столь неэтично играют на обмене валют? За границей мы всегда меняем деньги в банке, в Украине же

многие мои знакомые бизнесмены суммы свыше трех тысяч долларов идут менять не в банк, а в «обменку», потому что там адекватная разница, а в банке очевидно спекулятивная?

– Не надо идеализировать Запад и Америку. Самую большую пирамиду в мире, о которой недавно столько писали, создали именно там. А еще были 20-е годы, Чикаго, мафия и прочие «этапы большого пути». Просто там со временем это приобрело более-менее цивилизованные формы, а у нас эта история началась двадцать лет назад. Но когда вы прилетаете за границу, то в аэропорту или любой гостинице вы найдете такой курс, такую «комиссию»...

– Ну, в аэропортах всего мира – это святое...

– В то же время у вас не возникнет таких проблем в любом украинском цивилизованном банке. Это банки из первой двадцатки (классификация по размеру активов. – Авт.). Там всегда прозрачный курс, четкие условия депозита, отличный сервис.

Есть много небольших банков с хорошей репутацией, но у них своя специфика работы. В этом случае нужно внимательно подходить к выбору.

– В любом государстве существует определенный конфликт интересов между банковской и фискальной системами. Насколько в Украине это сбалансировано? Как защищена тайна банковских вкладов?

– Тайна вкладов гарантирована государством и законами Украины. Особенности украинской фискальной системы, безусловно, есть. Страна находится в начале становления, поэтому и фискальная политика жесткая. Но в то же время у нас немало людей, желающих уйти от уплаты налогов. Это реалии сегодняшнего дня.

– Устраивает ли вас законодательство Украины в отношении банковской деятельности? Или оно все же нуждается в коррекции?

– Я бы разделил уровень развития законодательства и уровень его применения. Законы наши написаны в конце 1990 – начале 2000-х, и процентов на 90 законодательное поле вполне адекватно. Другое дело, что высок уровень правового нигилизма: эти законы попросту игнорируются. Поэтому начинать надо не с изменения законов, а с того, чтобы привыкать жить по правилам.

– Здесь есть определенная закономерность: чем просвещенней

## БЛИЦ

– О чем вас бесполезно просить?

– Дать в долг лично.

– Какие черты людей вызывают у вас восхищение?

– Увлеченность идеями и харизма.

– На что у вас ежедневно не хватает времени?

– На общении.

– Идеал женщины?

– Жена.

– Идеал мужчины?

– Не знаю.

**«НАДО ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ИЛЛЮЗИЙ, ЧТО В БАНКЕ МОЖНО ЗАРАБАТЫВАТЬ. В БАНКАХ ВО ВСЕМ МИРЕ ДЕНЬГИ МОЖНО ТОЛЬКО СОХРАНЯТЬ»**

– Самое сильное впечатление детства?

– (Смеется.) Однажды я потерялся в магазине, а когда сам прибежал домой – мама меня повела в милицию. Это был стресс. Я боялся, что она меня там и оставит. Оказалось, она сделала это только для того, чтобы сообщить милиционерам, что я уже нашелся, и «показать мальчика».

– Элемент комфорта, без которого вам трудно обойтись?

– Машина.

– Чем в себе вы недовольны?

– Мне кажется, я недостаточно эффективно использую время.

– С кем из известных людей хотели бы пообщаться?

– С Аллой Пугачевой.

– За что вы готовы переплатить без сожаления?

– За хороший сервис.

общество, тем его граждане законопослушней. И большую роль в этом просвещении играют СМИ. Удовлетворяет ли вас уровень освещения деятельности банков в СМИ? Какую роль они сыграли во время банковского кризиса?

– Уровень украинской экономической журналистики достаточно высок. Другое дело, что рядовой читатель нуждается в популяризации темы, в том, чтобы важные темы банковской жизнедеятельности объясняли доступным языком.

Что касается кризиса, то самое трагичное, что случилось, – это нагнетание истерии, в котором немалую роль, к сожалению, сыграли и СМИ. Если бы этого не произошло, последствия были бы не столь тяжелыми.

Во многих странах (в Германии, Италии, Америке, например), если ты положил депозит на год – раньше не приходи. Права досрочного снятия там нет. А у нас что произошло? Из-за паники наступил неминуемый «мораторий» на снятие депозитов до окончания срока вклада. Снять средства успели только самые информированные, так называемые большие вкладчики, тут же набившие до отказа банковские ячейки. И коммуникации, к сожалению, сыграли в этой ситуации критическую роль.

**«НЕТ НИЧЕГО ВЕЧНОГО»**

– Каким вы видите будущее евро и доллара в свете греческого кризиса? Как сегодня лучше распоряжаться деньгами? Что вы посоветовали бы рядовому вкладчику?

– Рядовому вкладчику прежде всего надо избавиться от иллюзий, что на размещении депозитов можно зарабатывать. Во всем мире деньги в банке сберегают. У нас же на протяжении 20 лет вкладчики стремились размещать деньги там, где самая высокая процентная ставка. 20% годовых – это утопия. Иностранцы вкладчики размещают свои деньги в украинских банках, потому что даже 10% годовых в долларах – невиданная ставка. Во всем мире у вас



– Американские банкиры Ротшильды всегда были известными филантропами и в принятии решений руководствовались не только прибылью, но и понятиями чести, достоинства и репутации династии. ОТР активно участвует в различных культурных и благотворительных акциях. По какому принципу вы финансируете социальные проекты?

– Мы руководствуемся мнением команды и тем, чтобы деньги направлялись не на «помощь утопающим», а на развитие. Поэтому нас интересуют молодые художники, музыканты, современное искусство. То, что заслуживает большего признания.

– Считаете ли вы себя состоятельным человеком? Как вы учитесь относиться к деньгам своих детей? Суще-

не возьмут деньги даже под 3%. Поэтому и у нас процентная ставка будет снижаться.

Что касается среднего бизнеса и размышлений, что надежнее – гривна, доллар или евро, могу сказать только одно: нет ничего вечного. В ближайший год золото будет дорожать, а евро дешеветь. Потом тенденция может поменяться на обратную. Поэтому рядовому вкладчику необходимо диверсифицировать риски – что-то сохранять в евро, что-то в долларах, что-то в гривне. Золото, ценные бумаги – палитра широкая.

– В любой стране оплотом банковской системы является средний класс. Есть ли средний класс в Украине и на кого опирается украинская банковская система?

– Средний класс есть. Возможно, он не так стабилен и многочислен, как в развитых странах, но деятельность нашего банка, например, ориентируется именно на средний класс.

– Слышала, что как топ-менеджер вы огромное внимание уделяете работе с персоналом. Что такое команда банковских менеджеров нового типа?

– Есть два основных качества менеджера нового типа – профессионализм и умение работать в команде. Я очень ценю такую атмосферу в коллективе, которая не подавляет работника, позволяет ему оставаться самим собой. Лишь тогда человек может раскрыться – он максимально эффективен. Это

«СРЕДНИЙ КЛАСС ЕСТЬ. ВОЗМОЖНО, ОН НЕ ТАК СТАБИЛЕН И МНОГОЧИСЛЕН, КАК В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ, НО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАШЕГО БАНКА, НАПРИМЕР, ОРИЕНТИРУЕТСЯ ИМЕННО НА СРЕДНИЙ КЛАСС»

основа построения саморазвивающейся организации. Кризис многое поменял в понимании банковской системы. То, что было построено здесь до сих пор, нуждается в пересмотре и изменениях. Мы должны честно признаться в своих ошибках и как можно быстрее перестроить систему. Это важнейшая управленческая задача в банковской сфере на сегодня.

– Как вы относитесь к хождению некоторых ваших коллег в политику? Вам может быть интересен опыт политической деятельности?

– Я разделяю бизнес и политику. Не думаю, что у одного и того же человека может одинаково хорошо получаться и то, и другое. Я выбрал для себя бизнес и буду заниматься только им.

Понимаю желание бизнесменов, пришедших в политику, защитить свой бизнес и лоббировать его интересы, но, наверное, лучше делать это по западному образцу – через официальное, прозрачное лобби.

– В 2009 году вы попали в десятку лучших банкиров Украины. Для вас важно признание такого рода?

– Профессиональное признание – это всегда приятно. Было бы странно это отрицать.

ствуют ли в вашей семье «финансовые правила»?

– Я – состоятельный человек и к деньгам отношусь очень серьезно. На меня ни разу в жизни не упал мешок с деньгами: все, что имею, я заработал.

Детям мне отказать очень трудно, поэтому мы с женой стараемся их воспитывать так, чтобы у них было ответственное отношение к деньгам, чтобы они не просили то, что им на самом деле не нужно.

– По слухам, вы любите современное искусство. Есть ли у вас кумиры среди современных писателей, художников, режиссеров, музыкантов?

– В этом я – человек настроения. Поэтому мои предпочтения бывают разными. Книжки я часто читаю по рекомендации жены. Скажем, в последнее время это романы Олега Роя, сюжеты, проблемы и стилистика которого мне близки. Мне нравятся и я даже иногда покупаю работы криворожского художника Юрия Бубенюка. В машине слушаю радио «Ренессанс» (люблю джаз) и Gala Radio (повлияли дети).

– Сформулируйте три основные заповеди банкира.

– Профессионализм. Ответственное отношение к чужим деньгам. Безупречная репутация. **ПА**