«Сила в самостоятельности»: Екатерина Глухарева о холакратии и ответственности

09.11.2025 ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Победа Точка Банка в номинации «Лучший юридический проект» конкурса The DEPARTMENT – 2025 наглядно доказала, что альтернативные модели управления служат рабочим инструментом для решения сложных задач. По мнению юристов Точка Банка, ключом к успешному решению их кейса с «Киви Банком», который был представлен на конкурс, стала

холакратия. Слаженное взаимодействие без жесткой иерархии позволило быстро собрать нужные ресурсы, перераспределить задачи и найти нестандартный подход — выкупить требования своих клиентов к «Киви Банку» и выплатить им в общей сложности 9 млрд рублей. О том, как это работает на практике, рассказала сооснователь Точка Банка, лидер направления «Внешняя среда и риски» Екатерина Глухарева.

— Расскажите, пожалуйста, о вашем профессиональном пути.

—Он тесно связан с Точка Банком. В 2006 году я устроилась в «Банк 24.ру» — позднее часть команды этой компании и создала Точка Банк. Начинала я обычным юристом. Тогда юридический отдел был совсем молодым — всего пять-шесть человек, и старшему из нас было 22 года. Компания существовала на рынке до 2014 года, пока ЦБ не отозвал у этого банка лицензию. Спустя несколько месяцев часть бывшей команды «Банк 24.ру» вместе со мной создали новый банк — «Точка». Отличительной фишкой этого банка стало то, что он фокусируется исключительно на юридических лицах. И вот уже 10 лет мы не меняем позиционирование, а закрепляемся на рынке, как топ-банк для бизнеса. Долгое время моя должность в банке официально называлась «ведущий специалист», при этом мой функционал постоянно расширялся.

В Точка Банке сложилась уникальная среда, позволяющая высказываться по вопросам, выходящим далеко за твою зону ответственности. Постепенно коллеги начали обращаться ко мне не только по юридическим вопросам, но и как к человеку, который думает о бизнесе и клиенте.

Почувствовав желание больше влиять непосредственно на клиентский опыт, я предложила создать отдел по сопровождению бизнеса клиентов. И мне предоставили полную свободу действий. Часто бывает, что дают должность, но не дают полномочий, — здесь же было дано все. Это стало естественным и официальным оформлением того, чем я уже де-факто занималась.

Именно возможность влиять на результат послужила причиной, по которой я осталась в компании, несмотря на заманчивые предложения извне. Так или иначе, иногда поступают предложения о работе из разных мест и тебе прямо говорят: « У нас, в отличие от Точка Банка, — солидная структура, есть деньги на все».

«Точка Банк»

Компания, основанная в Екатеринбурге в 2015 г., занимается созданием экосистемы сервисов для юридических лиц и дистанционным обслуживанием малого и среднего бизнеса. Точка Банк не имеет отделений, все услуги она оказывает в режиме онлайн через интернет-банк и приложения. Используемая компанией бизнес-модель уникальна для рынка. В большинстве случаев IT-компании существуют при банках как вспомогательная функция, у Точка Банка все ровно наоборот — банковская лицензия является инструментом и платформой для создания и развития разнообразных технологических бизнесов и сервисов.

В 2025 г. Точка Банк занял 3-е место среди крупнейших финтех-компаний страны и 21-е место в общем рейтинге BigTech 100 — списке ведущих технологических компаний России, подготовленном аналитическим агентством Smart Ranking.

Кейс «Киви» — лучший юридический проект, по версии The DEPARTMENT

Кейс «Киви» — лучший юридический проект, по версии The DEPARTMENT После отзыва лицензии у «Киви Банка», более чем у 13 тыс. клиентов Точка Банка были заморожены счета. Юристы Точка Банка предложили клиентам цессию: выкуп их требований к «Киви Банку» (суммы свыше страхового лимита АСВ в 1,4 млн рублей). До этого ни один финтех или банк не выкупал требований клиентов к другому банку при отзыве лицензии. Рекордные сроки и масштаб проекта:

• 9 млрд рублей выплачено клиентам;

• 5 дней составил период от отзыва лицензии до выработки стратегии помощи;

• 6 дней ушло на создание и запуск бизнес-процесса выплат;

• 3300+ клиентов получили средства;

• 5 дней ушло на полную автоматизацию процесса.

Но я остаюсь, потому что здесь чувствуешь, как твоя работа реально влияет на сервис. В больших компаниях юристы зачастую не знают, был ли вообще запущен продукт, по которому они давали заключение. А у нас всегда видишь результат своей работы и понимаешь, как она влияет на жизнь клиентов. Для юриста очень ценно ощущать свою причастность к созданию чего-то нового.

Сейчас я отвечаю за направление «Внешняя среда и риски». Это 530 человек, более 20 команд: от разработчиков, юристов и комплаенс-менеджеров до специалистов по информационной безопасности. Моя роль сформировалась естественным образом: все, что было связано с рисками, постепенно передавалось мне. Мы выстраиваем систему, в которой все риски увязаны воедино: нельзя рассматривать информационную безопасность в отрыве от правовых рисков. Наши юристы не работают в вакууме — они постоянно мыслят в связке с другими командами.

Мой путь — это пример органичного роста не «вверх», а «вглубь», где ценностью становится не должность, а реальная ответственность и возможность делать осознанный выбор в пользу того, что тебе по-настоящему близко.

— Как вам удается управлять 20 командами в плоской структуре?

—Я не занимаюсь управлением в классическом его понимании. С 2017 г. мы работаем по принципам холакратии. Перешли на эту модель, чтобы повысить скорость принятия решений, развить у сотрудников предпринимательское мышление и создать среду для

максимально быстрой адаптации к изменениям, что считаем критически важным в условиях динамичного финтеха и высокой регуляторной нагрузки. Моя задача как лидера направления — обеспечивать стратегическое видение. Я определяю, какие команды и компетенции нам нужно развивать, формирую стратегию роста и бюджет. При этом операционными вопросами, такие как наем, развитие команд, занимаются лидеры соответствующих направлений.

— Какие ключевые принципы вы считаете наиболее важными в этой системе?

—У нас принято нанимать специалистов сильнее себя. Так, при отборе корпоративного юриста я ищу не того, кто красиво говорит, а настоящего профессионала-практика. При этом я сознательно избегаю единоличного принятия решений: собираю мнения коллег, привлекая даже рядовых специалистов из смежных областей для оценки кандидатов на старшие роли.

Такая многоуровневая система обратной связи требует постоянной коммуникации: проведения встреч один на один, оценки результатов текущей работы, обсуждения процессов. В плоской структуре с 20 командами невозможно быть всюду, поэтому я фокусируюсь на трех-четырех наиболее проблемных направлениях, где мое участие критично, например на определении видения, реструктуризации команды или решении внутренних конфликтов.

Для оптимизации процессов я привлекаю узкопрофильных специалистов из других подразделений: инженеров, процессных менеджеров. Мы совместно решаем, как улучшить разработку или ускорить workflows, часто без участия непосредственных лидеров направлений. Созданный мною «помогающий круг» из таких экспертов дает ценную информацию о настроении в коллективе и зонах напряжения, помогая принимать взвешенные решения.

— Удается ли вам совмещать эту роль с юридической практикой?

—Сохранять связь с юридической профессией для меня принципиально важно. Я стремлюсь уделять практике не менее 30% времени. Например, я лично вела сделки M&A, когда Точка Банк начал активно расти, училась этому у консультантов. Сейчас мы с нуля развиваем такие направления, как нематериальные активы, охрана данных и искусственный интеллект. В этих областях пока нет устоявшейся внутренней экспертизы, поэтому мы действуем на ощупь: я изучаю рынок, формирую требования к ролям, провожу десятки собеседований, чтобы понять логику и мышление специалистов. Все, что я описываю, — в первую очередь работа над собой. Непрерывное самообразование — не опция, а необходимость.

— Расскажите, пожалуйста, о внедрении холакратии. С какими сложностями вам пришлось столкнуться?

– Важно сразу прояснить, что холакратия не означает отсутствия структуры. Наоборот, это очень регламентированная и сложная система, основанная на распределении зон ответственности, а не на иерархии. Каждая зона ответственности, которая в холакратии называется роль, подразумевает выполнение конкретной функции, должна быть полезной и не мешать другим. Механизм работы строится на выполнении всех необходимых действий для достижения миссии роли и на разрешении ситуаций, когда что-то препятствует эффективному выполнению твоей роли. Если я сталкиваюсь с такими препятствиями, я могу воспользоваться разными инструментами холакратии: обсудить в своей команде и продвинуть решение, могу самостоятельно повлиять на проблему, если это в рамках моей компетенции или предложить изменить структуру команды, актуализировав зоны ответственности.

— В чем заключается главный вызов для сотрудников в такой системе?

—В данной модели власть принадлежит не людям с должностями, а ролям, что требует от каждого определенной смелости и умения самостоятельно принимать решения и нести за

них ответственность. Именно это становится главным испытанием. Точка Банк — не для тех, кто нуждается в директивном управлении. У нас был показательный случай с двумя юристами. Однажды высококлассный специалист ушла от нас через два месяца, потому что не смогла работать без постановки четких задач сверху и без внешней дисциплины. Другая сотрудница, пришедшая из производственной среды, заявила: «Мне не нравится эта система обхождения углов». Ей было непривычно, что нельзя просто отдать приказ, так как холакратия требует времени на разговоры, объяснения и поиск согласия.

— Не возникали ли конфликты при внедрении холакратии, и, если да, то как вы их решали?

—Ключевой принцип холакратии — «безопасно попробовать». Для многих, особенно для юристов, это кажется крайне опасным. Если есть возможность не принимать решение, они скорее всего этим воспользуются. А там, где люди ждут приказов, такая модель ломается. Моя роль и роль других лидеров подразумевает не приказывать нашим работникам, а мотивировать их вопросами на самостоятельное принятие решения.

К холакратии легко адаптируются молодые сотрудники, они гибкие и многозадачные, часто готовы принимать самостоятельные решения. Конечно, имея большой опыт работы в вертикальном управлении, сотруднику сложнее перестроить образ мыслей, но в «Точке» много людей, у которых получилось. В нашей истории был единственный случай, когда в одном круге из-за серьезного регуляторного риска мы на полгода отменили холакратию и ввели ручное вертикальное управление. Такие методы предусмотрены самой холакратией.

— Часто говорят, что в холакратии все равно есть иерархия, просто отделы названы кругами. Что вы обычно на это отвечаете?

—Критическое отличие нашей модели состоит в архитектуре коммуникаций. В традиционной иерархии вы не можете обратиться к любому руководителю, минуя своего непосредственного начальника, а в нашей системе — можете. Каждый сотрудник вправе

написать напрямую любому лидеру, если это необходимо для получения результата в его роли. Момент истины наступает тогда, когда лидер обнаруживает, что подчиненный решил вопрос с другим лидером без его ведома, и с этим нужно быть согласным. Реакция должна быть не «Ты действовал в обход меня», а «Давай разберем ситуацию через представителя круга или на ретроспективе», если это вообще требуется. Вот суть холакратии — системы, где власть распределена между ролями, а не закреплена за людьми в иерархии.

— Насколько устойчива такая модель? И не приводит ли она к анархии?

—Напротив, это очень регламентированная система. Ее называют «властью смелых людей», потому что она подразумевает самостоятельное принятие решений, понимая и учитывая существенные риски. Это среда повышенных требований друг к другу. Если ты в своей роли не требуешь от коллег исполнения обязательств — это твоя проблема, а не сбой системы. Я не утверждаю, что у нас все работает идеально. Есть лидеры, которые не до конца понимают систему и неосознанно включают «режим начальника». Обычно это сразу видно: они начинают нанимать людей слабее себя, и постепенно образуется классический иерархический кружок.

— Что для вас служит главным показателем успешности этой системы?

—Обратная связь с уходящими от нас сотрудниками. От людей, покидающих компанию по личным причинам, я часто слышу: «Мне нигде не было так хорошо, как в Точка Банке. И дело не в «плюшках» — их у нас меньше, чем у многих. Дело в возможности высказывать собственное мнение, реализовывать свои идеи и реально влиять на процессы.

Один из ключевых принципов холакратии — безопасность. Ты можешь высказать что-то критическое на собрании с участием высшего руководства, и тебе за это ничего не будет. Указывать на проблему и предлагать решение — это горизонтальная, а не вертикальная связь.

Для меня хороший руководитель — это прежде всего тот, кто обеспечивает свободу

действий, кто относится ко мне как ко взрослому, равному человеку, нормально воспринимая слова: «Мне нужно к стоматологу, я потом доделаю». Это вопрос доверия. Нам неважно, сколько часов человек отработал, — важен результат его работы. Если сотрудник не справляется, его не увольняют сразу, а снимают с роли («отправляют на парковку») и дают возможность найти себя в другой роли. Это и есть настоящая безопасная среда.

— Как вы адаптировали холакратию к Точка Банку?

—Мы не слепые последователи системы. Я не евангелист холакратии в ее чистом виде, ведь у нее, как и у любой модели, есть шероховатости. Мы взяли ее принципы, адаптировав множество нюансов к себе. Суть не в том, чтобы назвать отделы кругами, а в том, чтобы перестроить саму логику взаимодействия. Любые изменения в компании — сложно.

Мы неоднократно менялись даже за время существования холакратии. Но ключевое отличие в том, что каждый сотрудник может и должен влиять на эти изменения, а не просто пассивно ждать указаний сверху.

— Какие принципы лично для вас остаются неизменными, несмотря на адаптацию?

—Я жестко реагирую, когда вижу, что люди мирятся с имеющимися проблемами. Если вопрос не решается после трех подходов, я спрашиваю: «Как ты вообще можешь с этим мириться? Ты отвечаешь за культуру в том числе!» В Точка Банк нельзя прийти со своим уставом. У нас уже есть фундамент: ценности, клиентоцентричность и холакратические принципы. Это наши аксиомы. Наша цель — долгосрочное партнерство с клиентом, а его не построить на обмане. Благодаря холакратии всегда найдется человек, который осмелится произнести это вслух, причем необязательно лидер.

— Основатель данной модели Брайан Робертсон пишет, что до 24% времени уходит на поддержку системы. Подсчитывали ли вы ROI холакратии в Точка Банке за шесть лет? Оправданы ли затраты в долгосрочной перспективе?

—Действительно, на поддержание системы может уходить значительное время, особенно в периоды изменений. Эти затраты — неизбежная плата за гибкость, и мы рассматриваем их как стратегические инвестиции. Что касается ROI, то мы осознанно не ведем лакратия — не отдельный проект, а ДНК компании, и выделить ее вклад в чистом виде практически невозможно. Ее эффективность мы оцениваем по совокупному результату в ключевых бизнес-метриках. Например, наш NPS стабильно остается одним из самых высоких на рынке, и это прямое свидетельство того, что скорость и качество принятия решений, которые обеспечивает система, оправдают наши усилия в долгосрочной перспективе.

— Какие задачи стоят перед вами сейчас?

—В текущей ситуации наша ключевая задача — создание атмосферы спокойствия и уверенности для клиентов. Мы активно убеждаем их в том, что вместе преодолеем трудности, и предоставляем для этого все необходимые инструменты. Наша стратегия заключается в максимальной поддержке предпринимателей, укреплении их уверенности в том, что добросовестное ведение бизнеса в конечном итоге приведет к успеху. При этом мы анализируем новые вызовы, включая риск ухода клиентов из-за планируемого повышения налогового бремени на малый бизнес.

Наша клиентская база разнообразна, и те или иные сегменты по-разному реагируют на такие факторы, как налоговая реформа и рост цен. В рамках стратегического планирования мы оцениваем, как изменения повлияют на наших клиентов, чем мы можем быть им полезны, какие вызовы ожидают нас самих, насколько наша внутренняя организация готова к этим вызовам.

Мы рассматриваем не только изменение процессов, но и организационную трансформацию, поскольку внешние условия требуют более высокой оперативности. С ростом компании может утрачиваться управляемость, а предпринимательский дух постепенно размываться с приходом новых сотрудников.

Текущий период — это также возможность синхронизировать работу между разными

командами: бизнес-направлениями и compliance-службой, риск-менеджментом и продуктом. Мы проводим стратегические сессии, в которых участвуют не только топ-менеджеры, но и команды, отвечающие за клиентские сегменты и экосистему, и даже клиенты. В результате по одним направлениям мы начинаем новые активности, а по другим пока находимся на перепутье, принимая решение о переходе на новые бизнес-модели.

Екатерина Глухарева сооснователь Точка Банка, лидер направления «Внешняя среда и риски»

ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ