

«ПрограмБанк»: 35 лет на рынке банковской автоматизации: руководители компании рассказали NBJ, как внедрять в кредитные организации юнит-экономику

В этом году компания «ПрограмБанк» отмечает знаменательную дату. Её с полным правом можно назвать «пионером» рынка банковской автоматизации – она работает в отрасли уже 35 лет. В интервью Национальному банковскому журналу генеральный директор компании Евгений ХОХЛОВ и директор по работе с клиентами Виталий ЗАНИН рассказали о том, как происходило развитие бизнеса, какие продукты компания предлагает сейчас клиентам, а также почему она решила развивать юнит-экономику.

NBJ: Вся деятельность «ПрограмБанка» напрямую связана со становлением и развитием отечественной банковской системы. Самое время подвести некоторые итоги, вспомнить знаменательные события, которые давали толчок развитию компании. С чего всё начиналось?



Евгений ХОХЛОВ: Действительно, компания «ПрограмБанк» была создана в 1989 году. Как хозрасчетное предприятие мы начали работать при Московском банковском союзе в 1989 году. Фактически «ПрограмБанк» стал основателем российского рынка программного обеспечения для банков и финансово-промышленных групп и вот уже 35 лет развивает информационные банковские технологии.

Приведу любопытный факт. Первым покупателем одной из наших АБС – ИБС «Афина» – был **Сергей Кириенко**, нынешний первый заместитель руководителя администрации Президента. В начале 90-х он работал председателем правления нижегородского банка «Гарантия». В архиве компании до сих пор хранится документ с его личной подписью.

Стоит вспомнить и наш большой проект 2000-х, связанный с автоматизацией деятельности создаваемой тогда Московской биржи. Как следствие, Национальный клиринговый центр, который входит в структуру Мосбиржи, до сих пор является нашим крупнейшим заказчиком.

В начале 2000-х мы в компании задумались о том, что банкирам важно не только правильно отчитываться перед регулятором, но и думать, как грамотно организовывать и автоматизировать свой бизнес, делать его более доходным. Так возникло направление, которое мы позднее назвали «ПрограмБанк.БизнесАнализом». Позже появился ещё один блок наших решений – «ПрограмБанк.ФронтОфис». Это система, автоматизирующая бизнес-процессы взаимодействия с клиентами, такие как, например, рассмотрение кредитных заявок, взыскание просроченной задолженности и, кроме того, позволяющая взаимодействовать всем нашим программным решениям с внешними информационными сервисами, в том числе СМЭВ, Знай своего клиента, Цифровой профиль, ФинЦентр и т.д.

Самым крупным событием второго десятилетия XXI века стало усиление деятельности регулятора по сокращению количества банков в России. Если вспомнить, когда-то их было около пяти тысяч. Сейчас осталось чуть более трёхсот. В 2017 – 2018-м годах многие наши клиенты потеряли лицензии. Тем не менее, все эти годы мы уверенно приобретали новых заказчиков, по количеству продаж мы уверенно входим тройку лидеров по версии рейтинга «IBS Journal». В результате мы уверенно держим планку: постоянно от 15 до 20% действующих банков являлись или являются нашими заказчиками.

ВБЖ: Какие решения предлагает сейчас «ПрограмБанк»?

Евгений ХОХЛОВ: Отмечу, что наши компетенции основаны на опыте более 1000 внедрений. Основной рынок компании – автоматизация банков и финансовых организаций, который приносит компании порядка 80% доходов. За долгие годы работы на этом рынке мы были первыми, кто внедрил в АБС систему финансового документооборота, кто разработал систему для больших банков, сделал финансовое хранилище данных. Первыми на рынке АБС открыли свою корпоративную систему управления для клиентов, пригласив их к соуправлению приоритетами и сроками, а также выпустили тиражируемую централизованную АБС. Первыми внедрили в платформу управления данными полноценный no-code self-service инструментарий.

Остановлюсь на трёх ключевых наших продуктах, которые появились в разное время, но продолжают эффективно внедряться в бизнес финансовых организаций.

ПрограмБанк.АБС – это современная платформа для автоматизации финансовых инструментов различной величины и специализации.

ПрограмБанк.ФронтОфис – это компонентная платформа, на базе которой реализуются актуальные задачи по автоматизации подразделений обслуживания клиентов. Решение позволяет в сжатые сроки достичь измеримого финансового эффекта для бизнеса: повышение пропускной способности подразделения по выдаче кредитов, сокращение сроков рассмотрения кредитных заявок, снижение трудозатрат на одну заявку, сокращение сроков взыскания и т.д. Кроме того, на этой платформе реализован большой перечень интеграций с внешними сервисами, такими как СМЭВ, и комплаенс-контроль операций, основанный на нечёткой логике.

ПрограмБанк.БизнесАнализ – эта self-service платформа для построения автоматизированной системы бюджетного планирования и контроля, управления финансами, а также формирования управленческой отчётности, отчётности XBRL и других задач анализа и «управленки».

За эти годы нам доверили своё развитие более 500 организаций, среди которых стоит отметить банки и компании Группы ВТБ, Национальный клиринговый центр, Дойче-Банк Россия, GE Money Bank, НКО «ЮМани», Банк «Юнистрим», КБ «Ростфинанс», ББР Банк, НБ Траст, УК Ренессанс Капитал и многие другие.

Мы активно развиваемся, не заворачивая старые продукты «в новую упаковку». Наш принцип – выпуск наиболее инновационных решений. Это позволяет в дальнейшем заказчикам многие годы использовать их с выгодой для себя, а нам – развивать и поддерживать.

ВВЖ: Для ИТ-компаний ключевое значение имеет команда, сотрудники. Как «ПрограмБанк» выстраивает свой коллектив и, в частности, команду управленцев, чтобы эффективно реагировать на изменения в отрасли?

Евгений ХОХЛОВ: В «ПрограмБанке» всегда уделяли особое внимание кадровой политике и в первую очередь, балансу опыта и свежего взгляда на рынок. Такой подход позволяет компании не только сохранять стратегическую преемственность, но и активно развиваться, оперативно реагировать на новые вызовы. Сегодня, вместе со мной компанией управляет целая команда руководителей. Рядом с профессионалами, стоявшими у истоков компании, работают молодые, технологически подкованные специалисты, обладающие актуальными знаниями и современным видением. Сочетание многолетнего опыта и новых идей помогает нам гибко реагировать на изменения, предлагать клиентам передовые решения и продолжать развивать отрасль банковской автоматизации.

ВВЖ: Как поменялся рынок за эти годы, какие тренды вы отмечаете, к чему стремитесь?

Евгений ХОХЛОВ: Сейчас на финансовом рынке царит жёсткая конкуренция. Банкам стало непросто зарабатывать прибыль. Растёт спрос на недорогие, но качественные программные решения. У нас такие решения есть!

Отмечу также «вечный тренд» на развитие функциональности продуктов, вижу, что не угасает интерес к эффективным решениям, связанным с управлением данными, их анализом. На мой взгляд, в текущей ситуации вряд ли выдержат конкуренцию те компании, у которых нет чётких планов по импортозамещению. Бизнес интересуется новыми финансовыми инструментами, такими как цифровой рубль, блокчейн-технологии, и здесь необходимо создавать актуальные решения.

Если подвести основной итог нашей деятельности за 35 лет, то главным достижением «ПрограмБанка» является не столько прибыль, сколько удовлетворённость наших клиентов. Именно поэтому мы не торопимся и аккуратно увеличиваем их количество, потому что каждый из них должен быть доволен нашей работой.

ВВЖ: Мы уже отметили, что текущая ситуация для многих кредитных организаций непроста: высокая ставка рефинансирования, ухудшение финансового положения заёмщиков, конкуренция на рынке вкладов и депозитов. В «ПрограмБанке» считают, что основной упор банковской деятельности в этой ситуации может быть сделан на повышение стабильных безрисковых комиссионных доходов, а решить эту задачу поможет юнит-экономика. Что понимается под этим термином в данном случае?



Виталий ЗАНИН: Юнит-экономика – это метод анализа финансовой устойчивости бизнеса на уровне одной единицы продукта, клиента или сделки. Она помогает понять, приносит ли каждая проданная единица прибыль или ведёт к убыткам. Если бизнес не окупается на уровне юнита, его масштабирование приведёт только к росту убытков.

Применительно к комиссиям юнит-экономика помогает понять, на каких клиентах и комиссиях банк зарабатывает, и где есть возможность получения дополнительного комиссионного дохода. Она даёт такую клиентскую аналитику,

которая позволяет предлагать клиентам **пакеты обслуживания**, нацеленные на удовлетворение индивидуальных потребностей. Учёт индивидуальных потребностей клиентов позволяет привлекать новых и удерживать имеющихся клиентов, а также избавляться от клиентов убыточных.

Юнит-экономика позволяет включать в пакеты обслуживания услуги банковской экосистемы (брокерские, страховые, пенсионные и пр. услуги), получая дополнительный доход от кросс-продаж. Поэтому банк, где внедрена юнит-экономика, получает реальные конкурентные преимущества и реальные инструменты, которые помогают увеличить прибыль.

NBJ: Как внедрить юнит-экономику в банке?

Виталий ЗАНИН: В первую очередь необходимо сформировать совместную проектную команду, которая включает в себя опытных методологов, финансистов, представителей бизнес-департаментов банка (РБ, КБ, МСБ) и ИТ-специалистов банка.

Далее разработать и утвердить в банке основные метрики юнит-экономики по клиентам и продуктам. Среди основных метрик – средний доход с одного клиента за определённый период, общий доход, который клиент приносит за всё время взаимодействия с бизнесом, себестоимость продуктов и услуг, стоимость привлечения одного клиента, маржинальность, срок окупаемости продукта/клиента и т.д.

Менеджменту банка необходимо научиться в рамках управленческого учёта (далее УУ) считать метрики юнит-экономики. Для этого УУ в банке должен обеспечить расчёт прибыльности на уровне единичной сделки с учётом стоимости ресурсов (трансфертного ценообразования) и сопутствующих операционных затрат (таких как себестоимость обслуживания клиента, стоимость привлечения клиента, стоимость ИТ-инфраструктуры, фрод-контроля и т.д.).

NBJ: Расскажите о методологии и удобных инструментах...

Виталий ЗАНИН: Методология включает в себя четыре ключевых элемента:

- 1) финансовые продуктовые модели (в среднем банке их порядка 30), включающих в себя метрики юнит-экономики – кредитные фин. модели, депозитные фин. модели, фин. модели РКО с тарифами и пакетами обслуживания, банковские карты и т.д.;
- 2) методология ведения управленческого учёта на уровне отдельных сделок с клиентами;
- 3) трансфертное ценообразование на уровне отдельных сделок;
- 4) функционально-стоимостной анализ (Activity Based Costing) для расчёта себестоимости продуктов и обслуживания клиентов.

Удобный инструмент – это MIS-система с поддержкой Self-Service и Low code, чтобы пользователи-финансисты и методологи могли быстро настроить нужные алгоритмы, заложить финансовые модели и проводить вычисления без обращения к ИТ-специалистам. MIS-система должна автоматически загружать исходные данные, а результаты юнит-экономики должны быть доступны через единый BI-портал.

NBJ: Что предлагает «ПрограмБанк» для поддержки юнит-экономики в коммерческих банках?

Виталий ЗАНИН: Мы предлагаем своим клиентам помощь в разработке методологии, плюс мощный инструментарий – аналитическая платформа «ПрограмБанк.БизнесАнализ», проверенная в десятках проектов.

Мы гарантируем нашим клиентам быструю адаптацию типовой методологии ЮЭ (далее ЮЭ) + автоматизацию ЮЭ, включая:

- ежедневный сбор первичных данных из АБС или DWH банка;
- ведение управленческого учёта;
- поддержка трансфертного ценообразования на уровне сделок;
- поддержка аллокаций, в том числе функционально-стоимостной анализ;
- ежедневный расчёт метрик ЮЭ на уровне клиентов и продуктов;
- доступ к данным ЮЭ через MS Excel, а также любым BI-инструментом;
- многопользовательский режим + разграничение прав доступа.

Беседовал Станислав Комаров