

# Центральному банку нужно поставить памятник



Фото: Михаил Бибигчиев / «Б.О.»

**О финтехе с технологической точки зрения и о том, как Банк России зачастую помогает IT-сектору развиваться, Эльман Мехтиев, исполнительный вице-президент АРБ, побеседовал с представителями компании «ПрограмБанк» Евгением Хохловым, генеральным директором, и Виталием Заниным, директором по работе с клиентами и маркетингу**

**Эльман Мехтиев:** Здравствуйте, Евгений! Здравствуйте, Виталий! Спасибо, что нашли возможность для встречи.

**Евгений Хохлов:** Добрый день!

**Эльман Мехтиев:** В последнее время появляется слишком много публикаций о том, что такое финтех, как это меняет банковский мир, финансы и страхование. И об этом пишут в основном даже не технологи, которые должны бы это делать, а банкиры и консультанты. Поэтому я хотел попросить вас поговорить об этом не с позиции нас, банкиров, а с точки зрения тех людей, на которых мы, банкиры, будем рассчитывать, если двинемся в сторону, что называется, «технологов». Потому что одно дело — выступления в прессе, в журналах, на конференциях, а другое дело, когда это

превращается в реальные цифры, в реальные заказы, в реализацию стратегии на технологическом уровне. Поэтому вопрос к вам как к технологам. Каким вы видите отношение финансовых институтов к новым технологиям? Думаю, что вы не только с банками работаете. Это касается вашей точки зрения по поводу МФО, если вы с ними работаете, страховых организаций. Вы как технологи и руководители одной из старейших компаний в этой сфере деятельности видите ли изменение отношения финансовой индустрии в целом к новым технологиям? Или это больше разговоры?

**Евгений Хохлов:** Отношение финансовых институтов к новым технологиям зависит от того, что это за институт. Само понятие новой технологии для разных институтов — разное. Банки продвинулись в этом отношении намного дальше других. Например, мобильные технологии, сервисные и облачные решения для них, в целом, — день сегодняшний, для страховых же компаний и тем более МФО — пока послезавтрашний. При этом у банков то, что для них действительно ново, обычно вызывает характерное осторожно-любопытное отношение. Для страховых компаний сейчас существует гораздо более важная проблема перехода на единый план счетов. Для МФО технологии представляются возможным шагом к обретению конкурентных преимуществ.

**Виталий Занин:** Это обычно не очень крупные организации. Но в той мере, в какой это можно делать недорого, МФО это делают. Им технологии нужны строго как сегодняшнее, максимум завтрашнее, конкурентное преимущество. Понятно, для них, как и для страховых компаний, задачу внедрения новшеств значительно облегчает то, что они идут по стопам банковских технологий. Мы сейчас реализуем проект в Ингосстрахе и хорошо это видим.

С другой стороны, и банкам есть чему поучиться. Тому же мобильному взысканию, которое используют крупные МФО. У страховых, у инвестиционных компаний партнерские технологии часто более продвинуты, банкам есть что у них взять.

**Эльман Мехтиев:** А почему у МФО это разговоры о конкурентном преимуществе, а у других это вообще разговор ни о чем? Почему банки не видят это как конкурентное преимущество?

**Евгений Хохлов:** У банка все же есть постоянный поток доходов, ему не приходится так крутиться, а у МФО кредиты краткосрочные, надо все время что-то новое выдумывать. У банка и фиксированные расходы больше, это тоже ведет к более консервативной политике. Ну, и управленческий аппарат в банке старше, консервативнее.

Повторяю, банки в результате накопленного опыта заметно более продвинуты по части технологий, но именно сейчас в этом есть своя особенность.

Всем понятно, что в России общеэкономический кризис. Для банков дополнительно к этому кризису, который приводит к уменьшению остатков и оборотов по клиентским счетам, имеется еще два других кризиса. Во-первых, это напор

регуляторов, как российского, так теперь уже и разнообразных международных. Во-вторых, для банков имеет место кризис, связанный с существенным вторжением в область банковской деятельности небанковских, в том числе микрофинансовых, организаций.

**Эльман Мехтиев:** А как вы видите эти изменения с точки зрения поступления заказов? Больше ли сейчас траят? OPEX или CAPEX, инвестируют ли?

**Виталий Занин:** Начну с конца. Безусловно, инвестируют, но более точно и осмысленно. Если раньше брали «большим куском», с выбором новой платформы на перспективу, то теперь так не делают. Теперь заменяют и развивают только то, что принесет отдачу в краткосрочном или среднесрочном периоде. Например, хорошо идет наш «ПрограмБанк.ФронтОфис» в части кредитного конвейера и взыскания.

Что касается OPEX, если сравнивать объем доработок за первые полгода прошлого и соответствующий период этого года, то количество заказов на вторичные доработки одно и то же по порядку величины. Номенклатура примерно та же. Сумма — вдвое меньше.

**Эльман Мехтиев:** А с точки зрения технологий номенклатура та же?

**Евгений Хохлов:** Что касается технологий, надо говорить не о доработках, а о новых проектах. Российские банки делают только то, что крайне необходимо в основном для развития клиентских технологий и для удовлетворения Банка России. Когда мы, IT-разработчики, видимся, мы регулярно говорим, что Центральному Банку надо поставить мощный памятник.

**Эльман Мехтиев:** Давайте о Банке России... Сейчас мы обсуждаем Закон о региональных банках. Никто не может понять, если брать чисто банковские экономические принципы, статистику и прочее, почему это должно случиться 1 января 2018 года. Посмотрим для примера стандартный процесс на Западе. Мы объявляем консультацию других регуляторов по такому-то вопросу. Вот наш запрос. Потом white paper и анализ того, что они нам прислали. Мы обсуждаем, и вот переходный период три года, 36 месяцев. Может быть, памятник будет не нужен, если переходный период будет не 12 месяцев до 1 января 2018 года, то есть после принятия Закона, а реальные 36? Насколько это ударит по IT, если банки смогут договориться с Банком России о том, что такого рода революции надо делать хотя бы с отсрочкой на 36 месяцев?

**Евгений Хохлов:** Две недели назад я похожую тему обсуждал с одним бывшим замминистра. Он подтвердил еще раз, что, действительно, конкурентным преимуществом российской IT-компании может быть влияние на регуляторные изменения, своевременные и правильно сформулированные.

**Эльман Мехтиев:** А как вы, например, это делаете?

**Виталий Занин:** Например, активно работаем в рамках рабочей группы ЦБ по подготовке к переходу на Единый план счетов для МФО. Без ложной скромности скажу, что наши знания «заковырок» банковского учета вносят свой вклад в становление будущего учета операций МФО по ЕПС.

**Евгений Хохлов:** Вернусь к Закону о региональных банках и отсрочке. Честно говоря, для нас как IT-компаний лучше 12 месяцев, а для большинства банков нет особой разницы. Ведь что такое 36 месяцев? Это значит, что на два года забыли, а потом все равно в последние 12 или 6 месяцев все сделаем.

**Виталий Занин:** Вот вам пример. В июне на одной конференции у страховщиков провели опрос зала: кто еще не выбрал IT-вендора для Единого плана счетов? Процентом 18 еще не выбрали, а в сентябре — уже индикативный период.

**Евгений Хохлов:** Вот и я об этом. С точки зрения наших текущих практических интересов, конечно, чем быстрее произойдут изменения, тем лучше, потому что тем активнее реакция банка.

**Эльман Мехтиев:** Тем больше бюджета. А почему? Это отсутствие проектной культуры?

**Евгений Хохлов:** Да, но с проектной культурой можно работать.

**Эльман Мехтиев:** Как работать? Разве можно изменить российскую матрицу управления проектами?

**Евгений Хохлов:** Достаточно всерьез относиться к Agile. Резать проект на маленькие части, каждая из которых дает преимущество банку. Далее банку становится понятнее и масштаб проекта, и оптимальный путь к нему. Даже если проект потом будет поставлен «на паузу», риски не успеть в срок значительно меньше.

Такой подход позволяет «перепрыгивать пропасть за несколько прыжков», вкладывать CAPEX поэтапно, не идя на большие рискованные затраты сразу.

**Эльман Мехтиев:** Пример можете привести?

**Евгений Хохлов:** Раньше у банка, когда его переставала устраивать отчетность для ЦБ, было два варианта: или менять АБС, или реализовывать отчетность на Хранилище данных, как правило, индивидуально. Первый вариант — это очень большие CAPEX, во втором — проектов относительно немного. В результате слишком большие OPEX, и в проекты включаются только большие банки.

**Виталий Занин:** Теперь мы предложили банкам третий путь — решение «ПрограмБанк.Отчетность», которое интегрируется с «чужими» АБС. При этом почти вся работа по поддержке рег. отчетности выполняется в рамках «ПрограмБанк.АБС». Мы это уже делаем, поэтому OPEX для «ПрограмБанк.Отчетность» — это OPEX для тиражного решения.

**Эльман Мехтиев:** Вернемся к тем банкам, которым пока не повезло стать вашими клиентами. Получается очень странно: если нет государственного давления, то фактически не столько даже от харизмы, сколько от «доброй воли» лидера зависит, будут ли они инвестировать, чтобы завтра идти в ногу с новыми технологиями и использовать их.

**Евгений Хохлов:** Вот здесь правильно обратиться к нам как к технологам. Внимательно прочитав и выступление Грефа, и интервью Фридмана, я сел за анализ и понял, что изменения неизбежны. И сформулировал для себя картину будущей банковской системы.

**Эльман Мехтиев:** Поделитесь?

**Евгений Хохлов:** В свое время, когда началось интенсивное сокращение количества банков, встал вопрос о том, каким будет нижний порог. Для меня всегда он выглядел как 500. Ниже не будет. Но это — количественный подход.

**Эльман Мехтиев:** А что вы будете делать? Ваш антикризисный рецепт?

**Евгений Хохлов:** В кризисной ситуации существует три стандартных стратегии. Обычная российская стратегия — переждать, минимизировать расходы и дожить до того момента, когда опять станет хорошо. Тот факт, что кризисов больше, чем один, зачеркивает эту стратегию. Вторая стратегия — когда у них появятся деньги, я должен быть лучшим, и я начинаю осваивать технологические достижения: Agile, компонентность, SaaS, блокчейн.

**Эльман Мехтиев:** Все красивые слова.

**Евгений Хохлов:** Да. Причем реально осваиваю, упираюсь в это. С нашей точки зрения, и такая стратегия не поможет.

**Эльман Мехтиев:** Почему разработчик не доживет, если он одновременно занимается и этим? Это молодой теленок, который не вырос, а дойную корову уже убил?

**Евгений Хохлов:** Нет. Дело в том, что при этом он создает абстрактные преимущества, не вот этому конкретному клиенту радость, а «я — лучший». Ну, и оставайся лучшим.

**Эльман Мехтиев:** А третий рецепт какой?

**Евгений Хохлов:** Итак, есть стратегии «оставить как есть», «подальше от клиента». Наша же стратегия — «поближе к клиенту». «Поближе к клиенту» означает следующее. У нас есть представление, каким банковское сообщество будет по структуре, а не только по количеству, и какие банки будут нашими клиентами через пять лет. Мы идем к ним и договариваемся о совместном движении.

**Эльман Мехтиев:** О чем конкретно, если не секрет?

**Евгений Хохлов:** Не секрет. Единственной настоящей ценностью в банке останется его клиентская база.

**Эльман Мехтиев:** Что это означает с точки зрения IT?

**Евгений Хохлов:** С точки зрения банка (а не IT) это означает, что банк должен сегодня ска-

зять, каких клиентов он хочет иметь завтра. Чтобы завтра те клиенты, которых он хочет обслуживать, остались, а не ушли, он должен сформулировать свои конкурентные преимущества для них.

**Эльман Мехтиев:** Хорошо. Но как это сказывается на вашей стратегии? Я понял, ваша стратегия — быть ближе к своему клиенту.

**Виталий Занин:** Первый IT-шаг — это реальное внедрение, причем до уровня технологических компетенций, нашего решения «Знай своего клиента».

**Эльман Мехтиев:** Это что? Аналитика?

**Евгений Хохлов:** Бизнес-аналитика.

**Эльман Мехтиев:** Что вы делаете с этой аналитикой? Сами проводите анализ или даете инструменты для анализа?

**Евгений Хохлов:** И то, и другое. Дело в том, что в разных банках требуются разные технологические компетенции, связанные с качественным анализом. Надеяться на то, что один и тот же инструментарий легко решит все задачи, — дохлый номер. «Ближе к клиенту» означает, что мы вместе с ним доходим до интересного им результата.

**Эльман Мехтиев:** При этом анализируются только их данные или еще и внешние?

**Евгений Хохлов:** И то, и другое, наш инструментарий позволяет.

**Эльман Мехтиев:** А спрос на внешние данные существует или нет?

**Евгений Хохлов:** Да, существует. Все понимают полезность другого взгляда на клиента, «юрика» и, особенно, «физика». Они даже готовы тратить деньги на то, чтобы их клиенты были оценены в достаточной степени объективно.

**Эльман Мехтиев:** И какова ваша роль?

**Евгений Хохлов:** Вместе с заказчиком выделяем группы клиентов и предлагаем стратегии их привлечения, удержания и развития отношений. Для этого мы предоставляем инструментарий и технологические компетенции.

**Эльман Мехтиев:** С вашей стороны консультирование происходит или нет?

**Евгений Хохлов:** Консультирование происходит обязательно — именно потому, что



Фото: Михаил Выблицов / «Б.О.»

у каждого банка представление о желаемой целевой аудитории свое. Специализация неизбежна. Любой банк понимает, что есть конкуренты. Он должен формулировать свои преимущества.

**Эльман Мехтиев:** Если эти конкурентные преимущества уникальны, то получается, что для вас нет универсальной модели прорыва?

**Евгений Хохлов:** Модель есть — банк должен стать для своих клиентов универсальным «окном в мир», привлекательным для каждой группы клиентов в отдельности. Автомата по достижению успеха пока нет, есть совместное творчество в модели. При этом должно быть поэтапное движение: «перепрыгнуть пропасть в несколько прыжков».

**Эльман Мехтиев:** Я понял. Тогда, если не секрет (поместим завершающую вишенку на торт), такой подход дал вам сейчас какой-то интересный проект? Не в коммерческом в смысле, а с точки зрения роста ваших знаний, компетенций.

**Евгений Хохлов:** Есть различные примеры такого «прыжка через пропасть», например сотрудничество с клиентом в управлении продуктовым портфелем — от НКЦ до, скажем, «Камского горизонта».

**Эльман Мехтиев:** Можете ли вы сказать в завершение нашей беседы, что вы готовитесь к будущему не рассуждением? Что вы уже конкретно отработываете это будущее на нынешних, сегодняшних заказчиках?

**Виталий Занин:** И мы отработываем, и на нас отработывают соответствующие заказы.

**Евгений Хохлов:** У тех, кто планирует выжить, нет выбора!

**Эльман Мехтиев:** И вы рекомендуете всем к этому будущему готовиться?

**Евгений Хохлов:** Мы готовы в этом помогать!

**Эльман Мехтиев:** Спасибо за встречу!

Б.О.

Беседа состоялась 2 августа в BVCafe