

Евгений Хохлов: «Мы заставляли банки двигаться, а банки заставили двигаться нас»

02.03.2015



Генеральный директор компании «ПрограмБанк»

Фото: Альберт Тахавиев, Bankir.Ru

Досье Bankir.Ru. Евгений Хохлов. Родился 29 апреля 1955 года в Москве. В 1978 году окончил Московский физико-технический институт. В 1979–1982 годах учился в аспирантуре ВЦ Академии наук СССР.

В 1982–1986 годах – сотрудник Института проблем управления АН СССР. В 1986–1987 годах работал в издательстве «Советская энциклопедия» при ЦК КПСС. В 1987–1989 годах – сотрудник вычислительного центра Министерства минеральных удобрений СССР.

В 1989 году основал и возглавил компанию «ПрограмБанк».

– В конце 2014 года компании «ПрограмБанк» исполнилось двадцать пять лет. Четверть века – пока еще редкая дата для юбилея ИТ-компании; по сути, вы были родоначальниками рынка банковской автоматизации...

– Я не сказал бы, что мы были единственными. Но мы были первой организационно оформившейся командой. В то время уже существовала команда банковских автоматизаторов в Туле. Интересная команда уже формировалась в «Кредо-банке» – позже она превратилась в компанию «Инверсия». В «Менатепе» какая-то внутренняя команда автоматизаторов тоже формировалась. Тогда многие коммерческие банки при себе создавали такие команды. Но вот первой независимой организационно оформившейся компанией стал «ПрограмБанк».

– За минувшие четверть века насколько изменились перспективы и векторы развития?

– Ну, изменения по масштабу примерно такие же, как с новорожденным младенцем, превратившимся в двадцатипятилетнего юношу. Это же был 1989 год. Первые коммерческие банки зарождались. Делали первые, иногда смешные шаги...

За это время банки прошли гигантский путь развития. А мы как сервисная компания – шли вслед за ними. Не все прошли этот путь, не каждый до своего потолка добрался, но безусловно одно – в России появились крупные, серьезные банки, которые можно считать уже состоявшимися, выросшими. Пожалуй, вот это главное. Эволюционировали все процессы – умение выстраивать эффективные бизнес-цепочки, умение правильно форматировать и продвигать продукты, обеспечение безопасности, технологии транзакций. И это возмужание банкинга заставило меняться и нас, разработчиков и автоматизаторов. На заре своей

деятельности мы приходили в банк, который ничего не умел. Сейчас все иначе – банк многое умеет, многое знает, и чтобы удовлетворить его потребности, нужно обгонять его в умениях и знаниях как минимум на шаг. Такой получается двойной эффект. Мы заставляли банки двигаться, а банки заставили двигаться нас.

– В ИТ-среде часто констатировалось, что главный драйвер развития банковской автоматизации – это регулятор. Придумает что-то новое – банки реагируют...

– В последние годы регулятор точно совершенно не дает расслабляться (*улыбается*). Что совершенно очевидно – регулятор защищает наш рынок банковской автоматизации от замещения импортом. На моей памяти – добрый десяток попыток внедрения в России нероссийских банковских систем. И – ни одной удачной! И это, безусловно, заслуга регулятора.

– Заслуга в кавычках?

– Нет! Реальная заслуга регулятора. Потому что это позволило развивать отечественный рынок банковской автоматизации.

– То есть, перефразируя классика, беспощадность российского регулирования компенсируется тем, что оно заставило двигаться и банки, и ИТ-сферу?

– Безусловно. Это, в числе прочего, – составляющая того, что Россия имеет свои, не подчиненные, реально самостоятельные банковский сектор и ИТ-сектор...

Если же возвращаться к драйверам развития, то вслед за требованиями регулятора таким драйвером где-то с 2000–2001 годов стал кредитный бум в частности и довольно бурное развитие банковского ритейла в целом. Впервые такое понятие, как конкуренция, стало влиять на банковскую автоматизацию именно с развитием ритейла. Впервые скорость внедрения стала одним из основных критериев этого процесса. Впервые начали считать не только «что это даст», но и «как это окупится».

Третьим драйвером стало то, что можно назвать «поверить теорию практикой». Некий импульс, фидбек из самих банков. Как из российских, так и из филиалов западных банков. Начали появляться уникальные запросы, без надежды (и даже с запретом) на тиражирование. Но делали-то их именно мы, российские компании, выросшие именно на тираже своих программ. Это здорово расширяло наш кругозор, и когда все-таки возникали аналогичные проекты уже в российских банках, мы уже понимали, «что к чему».

– Что за двадцать пять лет было наиболее интересным для вас?

– За это время было очень много ярких моментов в жизни компании. Во многих проектах я лично участвовал. Очень запомнилась работа, безусловно, с «Дойче банком». Потому что это было красивое решение, и всегда приятно, когда ты начинаешь некий проект, а тебе говорят: «Это невозможно!». А потом – вот оно, работает! «Дойче банк» тогда приобрел инвестиционную группу UFG Capital. Это около двадцати крупных, средних и мелких организаций, в том числе и совсем не банковских, каждая – со своей спецификой. Была поставлена задача сделать для всего этого конгломерата единую ежедневную управленческую отчетность по стандартам, к которым привыкли в «Дойче банке».

Это было непросто для нас, это было непросто для сотрудников ИТ-службы «Дойче банка», это было непросто для ребят из UFG Capital. И когда через полгода все это реально заработало – это был триумф.

Схожий пример того же приблизительно времени – наше участие в IPO ВТБ. До этого момента филиалы ВТБ были во многом самостоятельными банками. Более пяти десятков самостоятельных банков, включая зарубежные. Они работали на разном программном обеспечении, по разным алгоритмам. И вот пришла пора абсолютной унификации. Задача из числа «свернуть гору». Свернули. Очень благодарны руководству ВТБ, которое чрезвычайно серьезно к этой работе отнеслось и обеспечило нам режим наибольшего благоприятствования. Работали в режиме авралов. Телефоны раскалялись докрасна. Но в назначенный срок сводная управленческая отчетность по всему ВТБ была получена! Со всей необходимой для неизбежного перед IPO аудита детализацией.

...Знаете, я вот сейчас поймал себя на мысли, что чрезвычайно приятно вспоминать историю успехов. Сейчас – сложное время. Ну, вам-то что рассказывать об этом... Рынок сжимается. Ряды банков редеют, хотя у тех, кто остается, формально вроде бы расширяется бизнес. Но банкам сегодня трудно. И это проблема не только для нас, естественно, – для всех разработчиков.

– Нет уверенности в завтрашнем дне?

– Не в этом дело. Полной уверенности в завтрашнем дне нет никогда – это нормальное состояние любого рынка, любого бизнеса, банковского – в том числе. Проблема не в неуверенности, а в неопределенности завтрашнего дня. Я часто в качестве эксперта принимаю участие в дискуссиях в Ассоциации российских банков. Вижу, чем живут банкиры. Понятно, что каждый банк не может быть уверен в том, что он добежит до финиша какой-то цели, в том, каким он добежит, в каком качестве. Проблема в том, что банки задумываются: а надо ли вообще бежать? Неуверенность – когда не знаешь, займешь ли призовое место. Неопределенность – когда не знаешь, не отменят ли вообще соревнования, не изменят ли правила забега. Вот с этим – слишком много неопределенности. Во всех сферах. Все-таки Россия довольно (пока, по крайней мере) неорганизованная страна, очень много зависит от личностей. Личности очень по-разному себя ведут. Даже, чего греха таить, тот же самый регулятор по-разному проводит эту самую селекцию банков. Пример из жизни: рассказывает один банкир. В августе 2013 года в банке прошла проверка ЦБ. В феврале следующего года им приходит письмо из ЦБ по итогам проверки, что они вообще-то недоначислили резервов примерно на сто пятьдесят миллионов рублей. Банк немедленно доначислил резервы. Тут же письмо от регулятора: в связи с тем, что вы в течение более полугода не выполняли требования Центрального банка, пожалуйста, разберитесь с вашим руководством. Абсолютно реальная история! Ее рассказывал человек, которому пришлось предписание себя заменить...

Понятно, что, почему и как делается. То есть политическая подоплека понятна. Но, к сожалению, в экономической сфере это приводит к неопределенностям. А неопределенности все люди (не только женщины!) обычно трактуют в отрицательную сторону. И именно поэтому расставаться с деньгами не очень рвутся.

– По вашим ощущениям, период неопределенности закончится в обозримом будущем? Есть шанс переждать?



Фото: Альберт Тахавиев, Bankir.Ru

– Нет, пережидать бессмысленно. Давно известно: если ты стоишь на месте, то ты отстаешь. Другое дело, что если до недавнего времени мы относились к депрессии банковского рынка как к тактической проблеме, то теперь стало ясно, что быстро это не закончится, что это стратегическая проблема, не тактическая. Значит, надо искать стратегические решения. Например, для нас, ИТ-разработчиков, это означает неизбежную конкурентную борьбу за рынок МФО. Возможно, мы что-то предложим инвестиционным компаниям. И будем делать продукты, которых на рынке пока еще нет. Кроме того, за, как теперь говорят, «тучные годы» мы все-таки собрали достаточно большой объем собственных денег и возник ресурс, позволяющий выйти на другие рынки, небанковские. В ритейл, например. У нас уже есть подразделение, занимающееся медицинскими информационными системами, я лично отвечаю за этот проект. Суть его – продать населению его, населения, здоровье. Сейчас как раз идет обсуждение технических проблем с потенциальными соразработчиками. Очень интересный проект... Но о нем мы расскажем немного позже.

– «Юбилейный» вопрос: как выглядит «ПрограмБанк» в цифрах? Назовите две цифры, которые значимы для характеристики компании.

– Попробую. 2001 год – «ПрограмБанк» вместе с дочерней компанией «Новая Афина» заработали два миллиона долларов за год. 2013-й год – мы заработали пятнадцать миллионов. Совокупная численность двух компаний сегодня – триста пятьдесят человек. Когда начинали – нас было шестеро.

– Насколько у вас устойчивый коллектив?

– Мы на нашем юбилее награждали сотрудников, проработавших более пятнадцати лет, – таких было человек двадцать. Тех, кто проработал более десяти лет, – около пятидесяти. У нас довольно своеобразная корпоративная культура. Компания начиналась как семейная фирма. И хотя мы с Татьяной теперь уже бывшие супруги, но по-прежнему работаем вместе. И субкультура компании – это субкультура своего рода большой семьи. Которая вместе переживала взлеты и падения, кризисы и успехи. От нас в периоды кризисов бывало, что уходили люди, но – возвращались. Возвращались не из-за денег, а из-за духа компании.

– Каков основной источник кадров для ИТ-бизнеса?

– ИТ-рынок в общем-то проблемы с кадрами не испытывал. И хотя он довольно быстро стал очень конкурентным, но всегда оставался весьма платежеспособным. Даже в девяностые годы наши зарплаты вызывали уважение. Я брал людей из Физтеха, из Бауманки. Недостатка в кадрах нет. Причем кто-то делал блестящую карьеру, а кто-то спокойно работал годами на своем месте. В этом плане мы гибкие – человек в зависимости от склада характера может избрать любой вариант профессионального развития.

– Не наступает эффект выгорания, усталости? Все-таки двадцать пять лет – немалый срок для того, чтобы заниматься одним и тем же...

– У меня – точно нет. Может быть, потому, что я креативный человек. И это относится не только ко мне. Как ни странно, креативные люди чувствительны к атмосфере, к тому, как к ним относятся. Им проще жить здесь именно потому, что к ним правильно относятся. В другом месте из них бы соки выжали, а потом бы выбросили. А мы не выжимаем. Мы предоставляем возможность в нужное время отдохнуть. У нас не обязательно приходиться ровно в девять на работу и ровно в пять уходить. Можно не прийти, просто позвонив по телефону. Важно, что ты хорошо делаешь дело, которое тебе поручено.

У меня – иная возможность маневра. Я генеральный директор. Когда я понял, что текущая работа именно генерального директора компании мне несколько надоела, я стал отвечать за будущее компании. Я его придумываю. Будущее очень интересно придумывать. Вот так и родился уже упомянутый мной проект по здравоохранению. Я совсем недавно впервые понял, как мало по-настоящему сделано, как мало правильной информатизации в здравоохранении. Причем, как ни странно, это не медицинская проблема. Дело в том, что российские врачи и вообще российское здравоохранение – оно не сохраняет здоровье, а восстанавливает его. Оно предпочитает лечить. Функции сохранения здоровья в нем нет. Ниша пустая. Мне показалось, я придумал, как занять эту нишу. Мы хотим создать возможность автоматизированного мониторинга не болезни, а здоровья... Знаете, очень хочется об этом поговорить, но пока – рано *(улыбается)*.

– Вы сами давно занимаетесь программированием?

– Со школы. Это может показаться странным – примерно в 1970 году, в восьмом классе. Это была 444-я московская математическая школа. А через дорогу от нее – вычислительный центр. Там стояли машины М-220, прототип будущей БЭСМ-4. А мы, школьники, там перфокарты долбили... Дальше был Физтех, и я всерьез «заболел» проблемой искусственного интеллекта.

Некоторые из наших тогдашних достижений, соображений до сих пор, скажем так, широкого распространения точно не получили. Но благодаря этой работе я понимаю, что может сделать компьютер, в том числе – и с нашим обществом. Слава богу, пока не делает. Идем к этому. И это потихоньку начинает вызывать опасение за судьбы моих (и не только моих) детей.

– Что вы имеете в виду?

– Понимаете, в чем дело. Если что-то подобное искусственному интеллекту будет создано, то оно, естественно, в первом экземпляре будет стоить дорого. Следовательно, заменять человека искусственный интеллект будет не на поприще повара в столовой, а на месте высшего менеджера какого-нибудь. Потом оно будет дешеветь, спускаясь по иерархической управленческой лестнице, вытесняя людей из системы управления обществом и промышленностью. Со всеми, к сожалению, вытекающими последствиями.

– Прямо сценарий голливудского фильма-апокалипсиса...

– Да. Кстати, то, что понимают под искусственным интеллектом американцы, – возможно. Это не совсем то, что, скажем, понимают под этим российские и европейские философы. Здесь тонкая грань. В любом случае – ответа на этот вызов пока нет ни в американских работах, ни в наших. Но, еще раз повторяю, я этим занимался профессионально и я слишком хорошо понимаю, что там на самом деле может быть.

– Скажите, а заниматься искусственным интеллектом, а потом – банковской автоматизацией... Это не скучно было с точки зрения сути задач?

– Нет, что вы! Если поднять историю компании IBM, например, то именно финансовый сектор в шестидесятые годы прошлого столетия был драйвером ИТ-развития, внедрения вычислительной техники в экономику. Хотя создавалась вычислительная техника исключительно для военных приложений – как в России, так и в Америке. Но вот первым местом, где она нашла приложение за пределами военного сектора, была именно финансовая среда. В американских банках до сих пор есть программы, написанные еще на COBOL. Уже людей нет, которые умеют на нем программировать, а программы работают...

Банковская сфера всегда рассматривалась как интересное место приложения ИТ-разработок. И, главное, – платежеспособное. Платежеспособное – самое важное слово. Без платежеспособного спроса развития нет и быть не может.

Если же говорить о сегодняшнем дне, то перед банковским ИТ стоит новый вызов – тема персонализации банковского обслуживания. «Конвейеры» автоматизировать можем, теперь предстоит автоматизировать персональный сервис. Интереснейшая задача! Знаете, до этой темы российские банки не доросли еще. Дело в том, что, когда перед вами розничный рынок, то главное – делать быстро и много. Но потом неизбежно появится спрос на индивидуальный подход. Сначала – «фабрики», потом – кластеризация, потом – индивидуализация. На первом этапе лозунг: «Даешь унификацию». На втором – лозунг: «Нет не похожих друг на друга людей». На третьем – лозунг: «Нет двух одинаковых людей».

Представляете себе задачу автоматизации третьего лозунга?! Разве это может быть неинтересным вызовом?

– Сколько у вас сейчас клиентов?

– У «ПрограмБанка» – около ста пятидесяти клиентов. У «Новой Афины» – около шестидесяти (если считать ВТБ одним клиентом). Был момент, когда у нас было порядка шестисот клиентов. В начале девяностых годов банки росли как грибы, и мы без всякого маркетинга, без всякого продвижения имели пять-семь новых клиентов в месяц. И мы так бежали с удовольствием, покоряя все новые и новые вехи. Потом рынок вошел в период зрелости. Сибторгбанк умер, на его месте остался ЦФТ. Где-то в 1991 году на рынке появился «Диасофт». «Инверсия» выросла на основе банка. Возникла очень интересная конкурентная среда, возможности симбиозов, сотрудничества. Работать стало труднее, но – интереснее, поскольку конкуренция ставит задачи куда жестче самого придирчивого клиента.

– Какие ИТ-компании вам кажутся наиболее интересными по опыту или по отдельным проектам?



Фото: Альберт Тахавиев, Bankir.Ru

– У каждой компании – свои плюсы и успехи. Очень много личного. Так сложилось, что в начале девяностых рынок расширялся настолько быстро, что нам всем хватало места под солнцем. А поскольку пришли на ИТ-рынок в основном более или менее интеллигентные,

образованные люди – программисты, мы не вцеплялись друг другу в горло, нормально дружили до 1998 года, даже совместно организовывали форумы разработчиков банковского программного обеспечения. Спокойно сидели все вместе в одном президиуме и никого это не волновало. И сейчас в принципе на личностном уровне отношения нормальные. На наш юбилей приезжали Александр Глазков из «Диасофта», Олег Кузьмин из «Инверсии». Нет проблем личностных, мы абсолютно искренне, нормально друг к другу относимся. В начале двухтысячных годов появлялись новые команды, например, десять лет назад появился «Неофлекс».

Теперь, на сужающемся рынке, быть стартапером крайне тяжело. Не думаю, что кто-то новый появится. А среди «старичков» конкуренция обострилась. Особенно если говорить о ЦФТ. Прямо беспокоит нас всех ЦФТ (*смеется*). Они предлагают банку все. Другое дело, что это все – разного качества. Но зато – все. Никто из других участников рынка все не делает. Поэтому по части ИТ-продуктов, как правило, в любом банке – «зоопарк». Я написал не одну статью, обосновывая необходимость «зоопарка» в банке. Но эта необходимость касается банка, который развивается. Банку, который развивается, нужна внутренняя конкурентность систем и продуктов. А вот на рынке стоим... Решения ЦФТ – идеальны для банка, который никуда не стремится. У него уже все хорошо, у него сложились традиции, и он живет на своем рынке...

Второй острый момент – то, что Сбербанк пошел на создание своего ИТ-подразделения. Это всех всколыхнуло. С другой стороны – на то и щуки в реке, чтобы караси не дремали (*смеется*).

– Чем вы живете кроме работы?

– Семья. У меня дочке шесть с половиной лет. Это вторая семья – так сложилось. У меня очень организованная жизнь, как-то я искренне верю – не только мной организованная... Мне понятно, что я делаю, зачем я делаю, почему я делаю, в чем мое предназначение. Даже стихи пишу соответствующие.

– Стихи сейчас стали сочинять или давно?

– Первый раз – когда, как говорится, жизнь дала по голове. Так бывает с мужиками в сорок пять лет – их неожиданно жизнь кидает в некие эмоциональные жернова. Вот и мне достался стресс, какие, наверное, раз в жизни бывают... Помню, я в этот день пришел домой, сел к компьютеру и настучал первое стихотворение, прямо в темпе ввода с клавиатуры. Как будто диктовал кто-то. Сейчас уже выпустил два небольших сборника...

– Традиционный вопрос для гостей этой рубрики: как вы управляете собственными деньгами?

– Семья... Вторая семья... Не так уж много собственных денег остается (*смеется*). Повседневная жизнь имеет свойство куда-то незаметно тратить все ваши деньги. Поэтому я самому себе пятилетней давности говорю огромное спасибо за то, что не менее половины прибыли оставлял в компании. Поэтому у меня есть деньги на то, чтобы реализовывать проект в области здравоохранения. Так что для меня не стоит вопрос управления своими деньгами – либо в семью, либо в проекты.

– Не страшно тратить на проекты в сегодняшней неопределенности?

– Тратить деньги? Или себя? Не страшно ни то, ни другое. Неопределенности бояться – не жить. А жить интересно...

Подробнее: <http://bankir.ru/publikacii/s/evgenii-khokhlov-my-zastavlyali-banki-dvigatsya-a-banki-zastavili-dvigatsya-nas-10006124/>