



ВЕСТНИК ПРОГРАМБАНКА

ДЕКАБРЬ
2014

PROGRAMBANK.RU // 25 ЕТ НА РЫНКЕ БАНКОВСКОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ



Московский банковский союз 25 лет назад принимал непосредственное участие в образовании первого в России хозрасчетного подразделения по автоматизации банков – компании «ПрограмБанк», которая больше года была одним из подразделений МБС, а затем ушла в «самостоятельное плавание».

Сегодня на рынке автоматизированных банковских систем присутствуют несколько десятков как российских, так и зарубежных компаний. Однако «ПрограмБанк» и сейчас занимает одну из ведущих позиций в России.

От души поздравляю и желаю и дальше высоко держать эту планку.

*Гарегин Тосунян,
Президент Ассоциации
Российских Банков,
Председатель Совета
Московского Банковского
Союза*



25 лет – это вся история российского банковского сообщества. По крайней мере, половину этого времени Банк ВТБ тесно сотрудничает с «ПрограмБанком» по ряду направлений. Вместе мы добились заметных результатов в ИТ и бизнесе. Поздравляю с юбилеем и желаю не останавливаться!

*Дмитрий Назипов,
Старший вице-президент
ОАО Банк ВТБ*

25

МЫ ПРАЗДНУЕМ ЮБИЛЕЙ!

Евгений ХОХЛОВ,
генеральный директор компании
«ПрограмБанк»

Уважаемые читатели журнала!

Если в детстве каждый день рождения – праздник по определению, то к 25 годам люди задумываются уже и о смысле существования. Компании «ПрограмБанк» с этим проще – с самого ее рождения смыслом существования для нее было удовлетворение запросов ее клиентов, в основном столь же, и даже, еще более молодых российских коммерческих банков.

Даже если просто перечислить наименования этих банков, уйдет не одна журнальная полоса. И не было, и нет среди них одинаковых, во всем похожих банков: от небольшого, но амбициозного «Русского торгового банка» до уникального по решаемым задачам

«Национального клирингового центра», обслуживающего Московскую биржу; от региональных «ЮГ-Инвестбанка» и Банка «Курган» до разбросавшего свои филиалы по всему миру Банка ВТБ.

А потому, вторая заповедь компании – знай своего клиента.

Ровно та же задача стоит и перед банками. Но если в 1990-х клиентом было предприятие, то сейчас важнейшим клиентом становится «простой вкладчик». Не может не радовать, что уровень благосостояния российских граждан вырос за эти 25 лет настолько, что делает их приоритетными клиентами банков.

Однако это ставит перед банками, а значит, и перед компа-



нией «ПрограмБанк» новые, гораздо более масштабные задачи, ибо предприятий тысячи, а вкладчиков – миллионы. Надеюсь, и в этом случае клиенты компании останутся довольными нашими решениями.

В заключение хочу пожелать всем устойчивого роста и прогнозируемого будущего. Для не терпящего суеты банковского дела, а значит, и для компании «ПрограмБанк», это – самое главное условие успеха. ☺

СЛОВО КЛИЕНТУ

Десять лет назад активно развивающийся банк Краснодарского края – ОАО «ЮГ-Инвестбанк» приобрел ИБС «Гефест» компании «ПрограмБанк».



О стратегии банка и планах на ближайшее время, об опыте эксплуатации ИБС «Гефест» и, главное, о том, как можно экономить на ИТ без потери качества — обо всех этих вопросах, а также о своём опыте работы и секретах успеха рассказал начальник управления ИТ ОАО «ЮГ-Инвестбанк» Евгений Меренков руководителю управления маркетинга компании «ПрограмБанк» Анне Чернобыльской.

Читайте на стр. 6–7



*Сергей БАРАНОВ, Руководитель
Департамента информационных
технологий ВТБ Капитал*

25 лет работы на рынке – это, безусловно, впечатляющий срок и показатель огромного опыта и надежной деловой репутации ПрограмБанка. На протяжении нескольких лет ПрограмБанк и ВТБ

Капитал связывает взаимовыгодное сотрудничество. Мы сердечно поздравляем Евгения Николаевича с юбилеем и желаем ему и его команде новых успехов, достижений и новых лояльных клиентов!



*Алексей Сергеевич ХАВИН,
Председатель Правления
ЗАО АКБ «Национальный Клиринговый Центр»*

Национальный Клиринговый Центр – это не только один из крупнейших банков по активам и чистой прибыли. Это одна из наиболее значимых инфраструктурных организаций финансового рынка, выполняющая функции центрального контрагента для всех рынков, обслуживаемых группой «Московская биржа». Работа в условиях быстро меняющегося регулирования рынка, постоянно растущего объема операций и расширения спектра обслуживаемых инструментов

предъявляет повышенные требования к разработчику банковских систем, в том числе к индивидуальности подхода, оперативности реагирования на запросы и надежности систем. Компания «ПрограмБанк» показывает себя по-настоящему квалифицированным и надежным партнером, которому можно доверять! Желаю всему ПрограмБанку и лично Евгению Хохлову новых и надежных партнеров в следующем 25-летнем периоде!



*Алла Борисовна БОНДАРУК,
Президент КБ «Транснациональный
банк» (ООО)*

Транснациональный банк работает с Вашей компанией с 2010 года. В процессе нашего сотрудничества были и трудности, и успехи, но неудач и поражений не было никогда. Наше многолетнее и плодотворное партнерство свидетельствует о сложившемся доверии и возможностях успешной реализации

новых проектов между Транснациональным банком и компанией «ПрограмБанк». Желаем компании экономического процветания и приумножения успешного опыта, новых качественных результатов, а также личного счастья, благополучия во всем и здоровья всем работникам компании!



*Юрий Романович КОРСАКОВ,
Председатель Правления
ЗАО КБ «СИБЭС»*

Разрешите от всей души поздравить Вас со знаменательной датой – 25-летием Вашего детища, компании «ПрограмБанк». Мы знаем, что это внушительный срок. Всю эту четверть века Ваша компания была для рынка банковской автоматизации образцом как в своих флагманских решениях, так и в отношении к клиентам.

Банк «СИБЭС» сотрудничает с компанией «ПрограмБанк» с лета прошлого года. Мы ценим конструктивный подход компании к решению задач Банка, честное, внимательное и ответственное отношение к клиенту. Желаем компании «ПрограмБанк» дальнейшего процветания, новых интересных задач, а коллективу и лично Вам – здоровья и счастья!

*Андрей Борисович УСОВ,
Председатель Правления
МБО «Оргбанк»*



От имени коллектива Оргбанка и от себя лично искренне поздравляю Вас и весь коллектив компании «ПрограмБанк» с четвертьвековым юбилеем. Мы более 20 лет работаем с Вашей компанией, ценим Ваш конструктивный подход и внимание к нашим задачам.

Ваша компания может гордиться своей репутацией на рынке как в технологических разработках, так и в высоких стандартах обслуживания. Искренне желаем компании новых финансовых вершин, технологических прорывов, а коллективу – здоровья и удачи!

*Сергей Иванович КРИВОШЛЫКОВ,
Председатель Правления
КБ «ИНВЕСТСОЦБАНК»*



От имени ООО КБ «ИНВЕСТСОЦБАНК» хочу поздравить Вас и Ваш коллектив с замечательной датой – 25-летием со дня Рождения! Более 15 лет мы сотрудничаем с ПрограмБанком, многого добились вместе, сейчас совместно реализуем интересные проекты и планируем новые горизонты сотрудничества в будущем.

25 лет – это время молодости и роста и в то же время зрелости и опыта. Желаем сохранить молодость в Ваших производственных дерзаниях и мудрость и внимательность в отношениях с клиентами! Искренне желаем компании новых финансовых вершин, технологических прорывов, а коллективу – здоровья и удачи!



Валерий Владимирович ШЕИН
Вице-президент – управляющий директор
АКБ «Транскапиталбанк»

ПрограмБанк наш давний и надежный партнер. Последний крупный совместный проект по централизации материального и складского учета по всем филиалам «ТрансКапитал-Банка» наглядно показал умение нашего партнера работать конструктивно, гибко реагировать на все

запросы заказчика. Это лишний раз доказывает, что мы не ошиблись в свое время с выбором поставщика программных решений для банка.

С юбилеем, коллеги! От всего сердца желаю вам много новых контрактов, уникальных идей, творческих свершений и успехов во всем!

Виктор Леонидович АВРАМЕНКО,
Заместитель Председателя Правления
«Гранд Инвест Банк» (ОАО)



Оглядываясь на наше двадцатилетнее сотрудничество, можно с уверенностью сказать, что под постоянно меняющиеся задачи сегодня важно иметь такой гибкий и надежный инструмент, автоматизирующий банковскую деятельность, как ИБС «Гефест». Наш банк высоко ценит эффективный и взаимовыгодный обмен мнениями и опытом, и поэтому в день

этого замечательного юбилея мы настроены на дальнейшее плодотворное взаимодействие.

Желаем компании покорения новых вершин и стабильной положительной динамики. Мы уверены, что и другие, в том числе, новые Ваши клиенты, по достоинству оценят профессионализм и отзывчивость в работе, так присущие «ПрограмБанку».

Николай Иванович КИРИЕНКО
Заместитель Председателя
Правления ОАО «ЮГ-Инвестбанк»



Долгое сотрудничество нашего банка с компанией «ПрограмБанк» подтвердило правильность выбора ИБС «Гефест» в качестве основы для автоматизации банковской деятельности. Открытость, расширяемость системы позволяет оперативно развивать филиальную и офисную сеть Банка, предлагать новые банковские продукты без значительных затрат. Поддержание в актуальном состоянии программного обеспечения в соответствии

с законодательством Российской Федерации и документами Центрального Банка дает возможность Банку успешно конкурировать на рынке. Желаем компании «ПрограмБанк» многолетней успешной деятельности на непростом рынке автоматизированных банковских систем и рассчитываем на дальнейшее плодотворное сотрудничество. Коллективу компании желаем успешной профессиональной реализации, счастья и здоровья!

Ирина Васильевна БЕРЕЖНАЯ,
Заместитель Председателя
Правления ООО КБ «РостФинанс»



Примите сердечные поздравления с юбилеем Вашей организации! Компания «ПрограмБанк», созданная в далеком 1989 году, является одним из крупнейших поставщиков программного обеспечения на российском рынке банковских информационных технологий. Один из продуктов ЗАО «ПрограмБанк», ИБС «Центавр Омега» – современная система автоматизации банковской деятельности. Чтобы выпустить и поддерживать такую сложную систему, необходимы высокий профессионализм,

уникальные знания и высокая ответственность. Всем этим в полной мере обладает ваш коллектив. Подтверждение этому – более 200 организаций, доверивших Вам свое развитие, в числе которых значится и наш Банк. В год 25-летнего юбилея мы выражаем уважение и благодарность всему коллективу! Уверены, что высокий профессионализм сотрудников и умелые действия руководителей обеспечат дальнейшее развитие вашей компании, желаем новых трудовых успехов, уверенности в завтрашнем дне и новых интересных проектов!



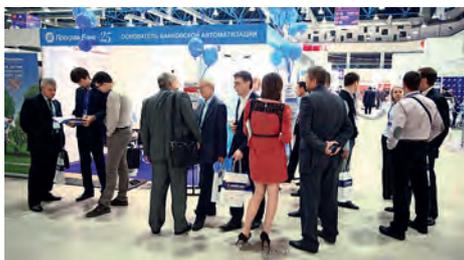
Дмитрий Анатольевич МУХИН
Заместитель Председателя Правления
Банка «Курган»

Уважаемый Евгений Николаевич! От имени коллектива банка «Курган» и от себя лично поздравить Вас с 25-летием Вашего детища – компании «ПрограмБанк»! За эти годы Вы завоевали уникальную репутацию среди поставщиков программного обеспечения – компании, на которую можно положиться. Мы более 10 лет работаем с компанией «ПрограмБанк», и все это время мы знали, что наш технологический «тыл» защищен

Вашей компанией, ее специалистами и решениями. Банковский рынок сейчас переживает не самые простые времена, и только вместе, объединившись, мы сможем добиться успеха. Нас ждет еще много сложных задач, но тем интереснее будут их решения! Желаю компании «ПрограмБанк» новых интересных задач, технологических прорывов, богатых клиентов и финансовых вершин, а Вам лично – здоровья и счастья!

25-ЛЕТИЕ «ПРОГРАМБАНКА» НА I МЕЖДУНАРОДНОМ ФОРУМЕ «ВСЯ БАНКОВСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ»

15–16 ОКТЯБРЯ 2014 Г. В ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР» ПРОШЕЛ I МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ «ВСЯ БАНКОВСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ» ([HTTP://AVAforum.ru/](http://AVAforum.ru/)). ЗА ДВА ДНЯ РАБОТЫ ФОРУМА ЕГО ПОСЕТИЛИ ОКОЛО 1400 ДЕЛЕГАТОВ, ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ИЗ НИХ ЯВЛЯЮТСЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ БАНКОВ И ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ.



Все доклады компании «ПрограмБанк» на форуме предлагали решение конкретных актуальных задач банковского бизнеса:

- Доклад Генерального директора компании Евгения Хохлова был направлен на многофакторный анализ и прогнозирование клиентского поведения. Это позволяет решать общие задачи (например, на основе прогноза по объему пассивов банк может эффективно управлять ликвидностью) и эффективнее работать с клиентом. Доклад был посвящен тому, как выявлять тенденции поведения клиентов (т.е. качественные характеристики) на основе количественных характеристик, как внешних (состояние на рынке, на котором клиент работает), так и внутренних (движения по его расчетному счету).
- Директор по работе с клиентами и маркетингу Виталий Занин в своем докладе показал, как технологии могут непосредственно повлиять на характер и скорость оказания банковских услуг. Речь идет не только о достаточно распространенных методиках (например,

НОВОСТИ

Новый клиент «ПрограмБанка»: выбранное решение уже работает

ГринКомБанк – активно развивающийся банк в г. Усолье-Сибирское. В рамках активного развития бизнеса платежных карт банк стал искать современное решение для карточного бизнеса.

Сравнивая функциональность и опыт эксплуатации различных банковских систем, банк остановился на ИБС «Центавр Омега» компании «ПрограмБанк». Ключевую роль в принятии решения сыграло мнение коллег – клиентов компании «ПрограмБанк». Банк также оценил наличие Центра обслуживания клиентов в Иркутске. В начале сентября ГринКомБанк приобрел решение «Пластиковые карты». К середине октября решение уже было внедрено. Безусловно, у банка и компании есть планы расширения сотрудничества.

КБ «РостФинанс» – наступление на Северную столицу вместе с ИБС «Центавр Омега»

Опыт КБ «РостФинанс» – клиента компании «ПрограмБанк» – показывает, что банк может развиваться и в текущей непростой ситуации: за последние полтора года банк более чем втрое увеличил свои активы, только за сентябрь–октябрь 2014 года открыл 9 новых офисов и т.д. Ключевой точкой развития тер-

риториальной структуры банка явилось открытие филиала в Санкт-Петербурге. Используемая централизованная архитектура «Омеги» позволила банку не только открыть новую точку оперативно и с минимальными затратами, но и обеспечить управляемость быстрорастущей территориальной сети банка.

Таможня дает добро: новые услуги «Заубер Банка» с помощью ИБС «Центавр Омега»

В апреле 2014 года «Заубер Банк» совместно с ООО «Мультисервисная платежная система» начал выпуск таможенных карт «РАУНД» для клиентов – участников внешнеэкономической деятельности. Проект был реализован на ИБС «Центавр Омега».

ИБС «Центавр Омега» обеспечивает весь спектр операций по работе с таможенными картами: выпуск карт, оформление, переоформление блокировка/разблокировка карт, переоформление пин-кода карты, опротестование выполненных операций и др. В системе ведется учет СТК (специальных счетов таможенных карт), взаимодействия СТК с расчетным счетом, бухгалтерский учет операций по таможенным картам.

Автоматизация ведения учета поручений в ИБС «Гефест»

Компания «ПрограмБанк» разработала новый модуль ИБС «Гефест» – «Депозитарный учет».



как современный кредитный конвейер и управление рисками повышают скорость рассмотрения клиентских заявок), но и о достаточно неожиданных (например, как технологии влияют на качество обслуживания).

- Сергей Рязанцев, руководитель производственного центра «Нострадамус», показал в своем докладе «Бизнес-анализ в банке», каким образом системы бизнес-анализа дают финансовый результат в банке и какие BI-технологии для этого используются.
- Анна Чернобыльская рассказала о конструкторе продуктов в ИБС «Центавр Омега», который позволяет не «строить» с нуля новый продукт, а менять или добавлять отдельный блок. Например,

ввести льготную таблицу процентных ставок для тех клиентов, у которых не было ни одной просрочки. Или предоставить скидки на комиссии РКО юридическим лицам в зависимости от среднего остатка на расчетном счете за последний год и т.д.

Это, в частности, подтверждает успешный опыт давнего партнера компании – МБО «Оргбанк», который эффективно управляет своим продуктовым рядом и бизнес-процессами с помощью инструментария ИБС «Центавр Омега».

На стенде «ПрограмБанка» посетители форума поздравили компанию с юбилеем. К концу мероприятия на специальной доске поздравлений практически не осталось свободного места. ☺

ПОЗДРАВЛЕНИЕ

Поздравляем коллектив ЗАО «ПрограмБанк» с 25-й годовщиной со дня образования!

25 лет – славная дата. За это время вы доказали свою жизнеспособность, прочно утвердились на банковско-финансовом рынке как стабильно развивающиеся, приобрели опыт, авторитет и хорошую репутацию. В вашем коллективе объединились высокопрофессиональные специалисты, с которыми приятно иметь дело. Вы отличаетесь высокой ответственностью и надежностью, тысячи клиентов доверяют вам заботу о своем финансовом благополучии.

Нас с вами связывают партнерские отношения. Мы дорожим вашим доверием и искренне надеемся, что дальнейшее плодотворное сотрудничество положительно скажется на развитии взаимных интересов. Ваш принцип – честность и открытость в работе с клиентами – достоин уважения. Вашими привлекательными качествами являются гибкость и скорость в принятии выгодных для клиентов решений.

Мы желаем вам успехов, дальнейшего процветания, самых светлых и радужных перспектив и никаких финансовых потрясений!

Коллектив ОАО АКБ «АКТИВ БАНК»

Подсистема автоматизирует учет поручений на операции по счетам депо, расширяя функционал «Гефеста» по депозитарному учету. Решение позволяет формировать поручения на операции, регистрировать в журнале поручений, связать поручения с инвентарными операциями по счетам депо.

«ПромЭнергобанк», «Фреско банк»: новые карточные проекты

ЗАО «Фреско банк» и ОАО «ПромЭнергобанк» используют ИБС «Центавр Омега» с 2013 года. Положительный опыт использования банковской системы компании «ПрограмБанк» закономерно приводит к расширению сотрудничества: бэк-офисные подсистемы ИБС «Центавр Омега» заменяют другие программные продукты, используемые банками. Среди последних внедренных в банках модулей – подсистема «Пластиковые карты».

В ЗАО «ПромЭнергобанк» в ИБС «Центавр Омега» автоматизированы операции банка по широкому спектру карточных продуктов (дебетные карты, карты с овердрафтом, зарплатные проекты). В рамках проекта по пластиковым картам была также выполнена интеграция с системой интернет-банкинга HandyBank. Во «Фреско банке» были автоматизированы операции по дебетовым картам.

ИКТ в финансовом секторе: разумные затраты при реализации проектов

16 сентября компания «ПрограмБанк» выступила партнером конференции «ИКТ в финансовом секторе – 2014», организованной компаниями CNews Conferences и CNews Analytics.

Самой горячей темой форума стала оптимизация расходов на IT (при сохранении качества). Именно поэтому выступление директора по маркетингу и работе с клиентами компании «ПрограмБанк» Виталия Занина «Кредитная фабрика. Доступность и риски для СМБ» вызвало активный интерес участников форума.

Доклад был посвящен новому решению компании «ПрограмБанк» – «Универсальный офис банка» и его подсистеме «Кредитный конвейер». Особое внимание было уделено скорости внедрения, снижению стоимости владения, функциональным и технологическим возможностям – всему, что позволяет эффективно использовать решение в СМБ-сегменте.

ПрограмБанк на FinMicro – 2014

31 октября 2014 года в московском отеле «Бородино» прошла первая конференция FinMicro-2014, организованная компанией «Регламент-Медиа», собравшая около 180 представителей микрофинансовых компаний. ПрограмБанк познакомил участников конференции со своими разработками в области автоматизации фронтальных процессов кредитования и управления кредитными рисками. ☺

Расходы на ИТ – 3% от операционного бюджета

(Продолжение. Начало на стр. 1)

Анна: Евгений, какова стратегия Вашего банка, к чему Вы стремитесь?

Евгений: Никаких секретов нет. Мы стремимся к такому качеству обслуживания, чтобы клиенты не только от нас не уходили но, наоборот, чтобы к нам приходили клиенты из других банков. Мы отчетливо видим себя

немного. Но «ЮГ-Инвестбанк» предлагает все, что может потребоваться. Мы не можем представить, чтобы наш клиент услышал: «Нет, мы таких услуг не оказываем».

Анна: И ориентация на минимизацию риска помогает Вам в текущей кризисной ситуации?

Евгений: Вы знаете, Банку исполнилось 20 лет, и он пере-

Анна: А как выглядит ИТ-стратегия Вашего банка?

Евгений: Мы придерживаемся нескольких простых принципов:

- Основная задача ИТ – *обеспечивать устойчивое функционирование и оперативную реакцию на бизнес-требования*. Ранее мы говорили о полноте нашего продуктового ряда. Мы постоянно предлагаем что-то новое, чтобы клиентам было интересно, но и реализовывать в банковской системе это тоже надо быстро. К счастью, ИБС «Гефест» компании «ПрограмБанк» открытая система, и мы достаточно быстро исполняем новые задачи.
- Поскольку мы достаточно много изменений вносим в АБС, важно *сохранить обновляемость системы*, чтобы можно было регулярно ставить обновления от разработчика с новыми законодательными требованиями и др. У нас разработан стандартный процесс обновления, включающий оперативное внутреннее тестирование (один – два дня). Конечно, определенные вопросы возникают, рабочие моменты

за эти проценты не выходить. Это очень здорово! По нашей информации, хороший стандарт для рынка это 5–8% от операционных расходов.

Анна: Как Вам это удается?!

Евгений: Действиями в нескольких направлениях:

- Однозначная централизация. У нас головной банк, три филиала, 21 офис, 400 человек. При этом весь ИТ-коллектив это десять человек, из которых трое электронщиков занимаются практически исключительно поддержкой техники. Это позволяет сэкономить на персонале.
- Благодаря той же централизации мы минимизируем расходы на ИТ при открытии новых офисов.
- Все необходимые работы по развитию системы наше ИТ-подразделение выполняет самостоятельно, т.е. только сопровождение – это у нас прямые расходы на софт.
- Мы не перегружаем ИТ-ландшафт банка. Практически все потребности банка покрывают два решения – ИБС «Гефест» и «Клиент-банк» («ИНИСТ»).

Мы не перегружаем ИТ-ландшафт банка: среднему банку необходимо максимально все держать в АБС

как региональный банк и развиваемся именно в этом качестве, последовательно, аккуратно и тщательно контролируя риски.

Нам уже 20 лет, и если обозначить то, как мы работаем, – это «стабильное развитие с минимальным риском». Кроме стабильности, Банк ориентирован на полноту продуктовой линейки. Мы предлагаем продукты со специальными условиями для наших давних клиентов, для клиентов с высокими ежедневными остатками, для тех, кто много работает с валютой и т.д.

Для физических лиц мы также предлагаем полный набор финансовых инструментов, в первую очередь интересные условия по вкладам, а также операции с драгоценными металлами, сберегательные сертификаты, аренду ячеек и т.п.

Понятно, что какие-то наши продукты более востребованы (например, для розницы – это потребительские кредиты), какие-то менее – ипотечных клиентов у нас относительно

жил уже такое количество банковских кризисов, и ни в один из них не «просел» – ни по активам, ни по количеству клиентов. Понятно, что динамика развития разная. Например, в 2007 году мы открыли пять новых офисов, в 2009 году – ни одного, а в 2014 году – два.

Главное – размер просрочки в кризисы у нас заметно не рос, оставался примерно на том же самом уровне. И в этот кризис также, у нас нет заметного роста просрочки, так что чувствуем себя вполне уверенно и важно, что наши клиенты тоже чувствуют себя в безопасности.

Если же говорить именно о текущем кризисе, то мы оказались в выигрыше. В связи с лишением ряда банков лицензий, в некоторых местах наши офисы оказались единственными точками присутствия регионального банка. И это один из факторов, который позволил нам увеличить клиентскую базу.

Ни в один из кризисов за прошедшие 20 лет «ЮГ-Инвестбанк» не «просел» ни по активам, ни по точкам, ни по количеству клиентов

есть, но с поддержкой «Програмбанка» мы все решаем.

- И last but not least (англ. Последнее по счету, но не по важности. Прим. Ред.), *мы держим ИТ-бюджет в очень жестких рамках*. У нас доля ИТ в расходах банка около 3%, и нам удается

Среднему банку очень важно все по максимуму держать в АБС. Разные системы в банке – это расходы на интеграцию, меньшая взаимозаменяемость разных специалистов и т.д.

- Работает – не трогай! «Гефест» позволяет решать все наши за-



ОАО «ЮГ-Инвестбанк» – уверенно развивающийся банк Краснодарского края. Банк работает с 1994 года. Среди самостоятельных кредитных организаций края «ЮГ-Инвестбанк» стабильно занимает: по размеру активов 4 место, по капиталу – 5 место, по прибыли – 5 место.

дачи, он нетребователен в плане техники и каналов связи. Любая смена АБС – это очень значительные инвестиции.

Анна: Означает ли это, что Вы считаете «Гефест» оптимальной системой и не планируете от нее отказываться никогда?

Евгений: Ну, во-первых, для нас важно самим решать, когда и сколько использовать ИБС и когда ее менять. Нам очень импонирует подход «ПрограмБанка» – поддержка программы до последнего клиента.

Проект внедрения ИБС «Гефест» начался десять лет назад, и мой предшественник, Алексей Савенец подсчитал тогда окупаемость разных решений (с учетом требований к технике, к каналам связи и др.) и выбрал «Гефест». Горизонт планирования у него был семь лет, что немало для нашей реальности. А мы используем «Гефест» уже скоро десять лет и рассматриваем это как бонус, как дополнительную экономию для банка.

Безусловно, у «Гефеста» есть свои ограничения, например, текстовый интерфейс. Новым сотрудникам, приходящим из других банков, это поначалу неудобно. С другой стороны,

текстовый интерфейс – оборотная сторона того, что «Гефест» терминальная система с минимальными требованиями к каналам и технике. При этом новые модули «Гефеста» – «Кредитный конвейер» и «Единое окно» – реализованы уже в Web-интерфейсе.

У нас: головной банк, 3 филиала, 21 офис, 400 человек, при этом весь ИТ-коллектив Банка – всего 10 человек

Мы, конечно, знаем о другой системе «ПрограмБанка» – ИБС «Омега», которая позже вышла на рынок, с другим интерфейсом и т.д., но сейчас нас полностью устраивает текущее решение.

Анна: Какие у Вас планы по развитию банка?

Евгений: Про новые подразделения банка я уже говорил, но мы здесь осторожно относимся к планам. А вот по дальнейшему развитию линейки продуктов планы у нас есть. Если Вы обратите внимание, то в последние годы мы откры-

ваем наши офисы уже не только в городах, но и в станицах, и в селах.

И мы планируем все активнее работать с сельхозпроизводителями и индивидуальными подворьями (фермерами). Уже кредитруем сельхозпроизводителей, планируем делать это

активнее – у нас есть такие специализированные продукты, как «Новый урожай» и др. Это и индивидуальный график, и возможность использовать новый урожай, как залог и т.д. Мы активно развиваем это направление по объему кредитования, по открытию новых точек. Все говорят о поддержке отечественного сельхозпроизводителя, об импортозамещении и т.д. Понятно, что для этого надо расширять посевные площади, поголовье скота – тут без поддержки банка не обойдешься.

Естественно, у нас есть надежда на совместную работу

с федеральными органами власти, с администрацией края по поддержке отечественных производителей. Тем более, где еще поддерживать отечественное сельское хозяйство, как не на Кубани. Но если поддержка государства будет меньше ожидаемой, мы все равно будем много работать на «земле». Потому что мы, конечно, банк, коммерческая организация, мы зарабатываем деньги, но банкам деньги надо вкладывать в реальную экономику. Тут интересы банка, реального бизнеса и населения взаимосвязаны. Если не вкладывать в бизнес, то и у людей в крае работы не будет, тогда и розницу развивать не получится.

Именно при работе с производством, с сельским хозяйством, с малым бизнесом и индивидуальными предпринимателями региональный банк вне конкуренции. Потому что мы знаем клиента, а клиент знает нас. Когда банк не просто зарабатывает деньги, а служит неотъемлемой частью экономики края – этот банк на своем месте, у него есть и настоящее и будущее. ☺

СЕРВИСНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ В КРУПНЫХ БАНКАХ И КОРПОРАЦИЯХ

ПРЕДЛАГАЕМ ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ ДВА МАТЕРИАЛА, С РАЗНЫХ СТОРОН ОСВЕЩАЮЩИХ ТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ ЗАТРАТАМИ.

АЛЕКСАНДР АШКИНАДЗЕ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НАШЕГО ПАРТНЕРА – КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ТРАСТКОНТО» – ДЕЛИТСЯ СВОИМ ОПЫТОМ, ДЕМОНСТРИРУЕТ ТЕХНОЛОГИЮ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ ЗА СЧЕТ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КРУПНЫХ БАНКАХ.



Александр АШКИНАДЗЕ,
генеральный директор
компании «Трастконто»

НАТАЛЬЯ ИВАНЬКО, РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ОТЧЕТНОСТИ ЗАО КБ «ЭКСПЕРТ-БАНК» (КЛИЕНТ КОМПАНИИ «ПРОГРАМБАНК») – РАССКАЗЫВАЕТ О ТОМ, КАК СОЗДАТЬ ЕДИНУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В МНОГОФИЛИАЛЬНОМ БАНКЕ, В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ (ФИЛИАЛЫ) И В ФУНКЦИОНАЛЬНОМ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ) РАЗРЕЗАХ. (ЧИТАЙТЕ НА СТР. 10–11)

Экономить на обслуживающих подразделениях!

Наиболее четко задача сокращения затрат поставлена государством в госбанках и госпредприятиях. Целевыми критериями служат: сокращение либо 10% операционных расходов, либо 10% персонала. Например, Сбербанк заложил в своей новой стратегии на 2014–2018 годы уменьшение численности персонала с 250 до 220 тыс. человек.

Анализ показывает, что административно-управленческий персонал (АУП) – основной резерв экономии. Мы наблюдаем взрывной рост АУП, когда продажами кредитов занимаются 20 человек, а кредитный бэк-офис составляет 70.

При этом за последние 20 лет несколько масштабных попыток сократить персонал закончились неудачей. Вот два наиболее ярких примера:

- «Директивное сокращение» на 10% персонала одной из ведущих российских сырьевых компаний. Эта инициатива привела к тому, что людей вывели в сервисные компании и заключили с ними договоры.
- «Хозрасчетный подход» крупного российского банка в 1998 году, когда был создан внутренний рынок ресурсов: центры прибыли покупали услуги сервисных подразделений, которые конкурировали за заказы с внешними поставщиками услуг и т.д. В результате банк стал разваливаться на части.

Сервисный подход и каталог услуг

Но есть и хорошая новость. Разработана сервисная модель, которая позволяет сократить расходы на обслуживающие подразделения.

Основной принцип: зарабатывающие подразделения оплачивают не работу в целом,

а выполнение конкретной услуги по фиксированной норме, подобно нормочасу в автосервисе, где определенная услуга имеет фиксированную цену независимо от фактически потраченного времени на ремонт.

Для этого создается каталог услуг, включающий следующее:

- Список сервисов обслуживающих подразделений для предоставления зарабатывающим.
- Стандарты качества услуг, аналогичные SLA, зафиксированные договорами между банком и внешними исполнителями услуг. Для большинства услуг достаточно использовать 1–2 параметра. Например, срок ожидания оказания услуги и ее качество по десятибалльной шкале.
- Нормы трудоемкости услуг, когда операционный директор опирается на лучшие мировые и российские практики (например, «в HSBC при том же количестве документов бухгалтерия в три раза меньше»).

Консалтинговая компания «ТрастКонто» основана в 1999 году независимым консультантом Александром Ашкинадзе и группой деловых партнеров. Основным направлением деятельности компании «ТрастКонто» является профессиональное консультирование российских и международных банков и предприятий по вопросам постановки и автоматизации процессов Финансового управления (Financial Management) и Управления эффективностью (Corporate Performance Management). Среди клиентов компании крупнейшие банки России и СНГ: ОАО «Альфа-банк», АКБ «Русский банк Развития» (сейчас – Банк «Открытие»), ОАО «Ак Барс Банк», ОАО Банк ТуранАлем» (Казахстан).

Конечно, использовать нормативы лидеров и директивно установить их в своем банке не получится: на практике имеет место торг с сервисными подразделениями по поводу трудоемкости их услуг.

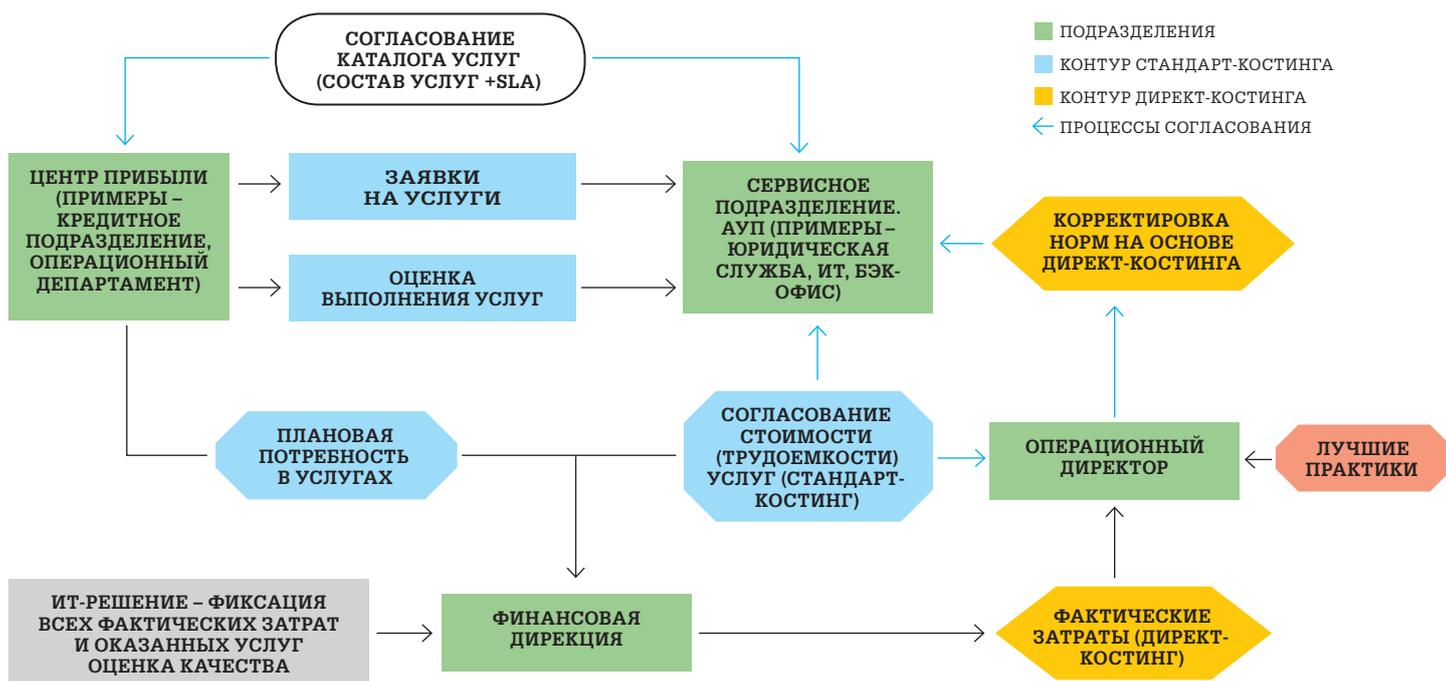
Важно отметить, что для проекта сокращения затрат необходим независимый операционный директор, отвечающий за процесс сокращения затрат на АУП. Именно он принимает окончательные решения по нормам затрат, системе мотивации и др. Так, Сбербанк пригласил к себе Льва Хасиса, который ранее занимал пост вице-президента по международным операциям в Walmart, крупнейшей розничной сети в мире.

От стандартизации к управлению расходами на АУП

После согласования каталога сервисов и системы мотивации запускается процесс

Роль различных подразделений в проекте сокращения затрат в банке			
Подразделение	Задачи, функции	Права	Действия в рамках проекта по сокращению затрат на АУП
Операционный директор	Сокращение затрат (в первую очередь на АУП)	Ограничивать бюджет подразделений, исходя из нормативной стоимости сервиса	Согласование каталога услуг и стандартов качества услуг
		Определять нормы по сокращению персонала	Разработка системы мотивации
		Получать помощь сторонних консультантов	Формирование плана действий по снижению затрат (нормируемые затраты, прямые затраты), контроль плана, принятие окончательных решений
Зарабатывающие подразделения	Доход банка	Получать качественные услуги от сервисных подразделений	Формирование требований на объем сервиса в соответствии с ожидаемой динамикой бизнеса
	Обеспечивать качество сервиса для внешних клиентов	Оценивать качество сервиса	Фиксация несоответствий, согласно утвержденным SLA
Сервисные подразделения	Предоставление сервиса в рамках SLA и установленных нормативов	Оптимизировать работу внутри подразделения в рамках норм на затраты и требований SLA	Предложение своего списка сервисов и норм обслуживания
Финансовая служба	Нормируемые затраты (стандарт-костинг)	Получать информацию от подразделений (например, плановая потребность в сервисах), от ИТ-системы (заявки на сервисы, качество предоставляемых сервисов, фактическая трудоемкость и т. д.)	Расчет бюджета на основе планов зарабатывающих подразделений и норм оказания услуг
	Учет прямых затрат (Директ-костинг)		Анализ фактической трудоемкости и фактических затрат сервисных подразделений
Управление персоналом	Сохранить ключевых сотрудников	Зависит от организации	Участие в разработке системы мотивации
	Сохранить приемлемую обстановку в коллективе		Организация переобучения, перепрофилирования сотрудников (минимизация сокращения персонала)
	Снизить социальные последствия от сокращения персонала и бюджета		Выделение НИР-подразделений, которые необходимо вынести за рамки сервисной модели
ИТ-служба	Обеспечить реализацию и поддержку ИТ-решения	Получить необходимый бюджет для реализации проекта	

Схема нормирования затрат (стандарт-костинга).



ДВУХУРОВНЕВАЯ АЛЛОКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ФИЛИАЛОВ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Наталья ИВАНЬКО,
руководитель
Управления
бюджетирования и
отчетности
ЗАО КБ «Эксперт банк»



В решении задачи снижения затрат сложно обойтись без применения результатов функционально-стоимостного анализа (ФСА). Для этого, в первую оче-

нам возможность просчитать экономическую эффективность филиалов. Это помогает руководству банка принимать решения на макроуровне: какие

и филиалов могут принимать управленческие решения. Полезным является сравнение эффективности отдельных ЦФО в разрезе конкретной области деятельности (например, розничного кредитования), появляется возможность понять, насколько эффективно филиал работает в конкретной области.

Наша задача заключается в распределении общих затрат филиала по его подразделениям (самый простой пример – аренда, коммунальные платежи, охрана). Их лучше всего распределять в соответствии с площадью, которую занимает то или иное подразделение. Другие затраты, например, затраты на связь и интернет, логично распределять по количеству сотрудников.

Дальше неизбежно появляется следующая задача – распре-

делить общебанковские затраты, общие для всех филиалов, между филиалами и подразделениями в филиалах. Какую-то часть расходов оптимально распределять в зависимости от объема бизнеса пропорционально валюте баланса (например, расходы на имиджевую рекламу, маркетинговые исследования), а затраты на общий управленческий аппарат банка, на ИТ-решения честнее распределять по персоналу. В этом случае очень удобно иметь в руках инструментарий, позволяющий гибко настраивать ставки аллокаций – применение разных драйверов для отдельных статей, возможность применения сразу нескольких драйверов к одной статье, корректировка ставки аллокации на поправочный коэффициент.

В результате, такая двухуровневая аллокация общих затрат

Задача – управлять эффективностью отделений не только в целом, но и в разрезе конкретной области деятельности (например, кредитования)

редь, мы проводим аллокацию расходов на центры финансовой ответственности (ЦФО). Для нашего банка ЦФО – это филиалы и операционные офисы. Общие расходы (ИТ, бухгалтерия, маркетинг, управленческий аппарат) сосредоточены в головном офисе банка в Омске и только применение ФСА дает

филиалы банка работают более эффективно, а какие требуют большего внимания руководства и корректировки задач.

Но для текущего эффективного управления филиалом этой информации недостаточно, нужна более детальная аналитика, на основании которой руководители банка

нормирования затрат (стандарт-костинга), см. схему:

Подразделения-заказчики запрашивают в финансовой дирекции услуги сервисных подразделений «в штуках» на следующий период. Например, кредитному подразделению требуется бухгалтерское оформление определенного количества кредитов и т. д.

Получив информацию о необходимом количестве услуг и умножив цифру на согласованную трудоемкость конкретной услуги, финансисты получают количество часов на общий фонд рабочего времени (FTE – full-time equivalent).

Операционный директор сравнивает FTE с размером штатного расписания и, если надо, дает указания на сокращение. При этом вопросы об увольнении решают руководители низовых подразделений (центров затрат).

Технологии нормируемых затрат внедряются в сервисных подразделениях

параллельно с адекватной моделью мотивации, потому что без поощрений, штрафов и т. п. система не будет работать. Практика показывает, что в крупных организациях переход на стандарт-костинг сразу дает сокращение персонала на 10–20% и соответствующую экономию на ФОТ.

Следующий контур – учет прямых затрат (директ-костинг)

Дальнейшая экономия достигается выявлением участков, где нормы можно снизить. Для этого проводится функционально-стоимостной анализ (ФСА) и измеряется фактическая трудоемкость оказанных услуг.

К примеру, норма на новую форму документа два часа, фактически за месяц сделано 38 форм за 41 час. Соответственно, стандартную трудоемкость можно уменьшить до полутора часов.

Кто отвечает за результат?

Для успешной реализации проекта необходимы согласованные усилия многих служб банка. Обобщенно их функции представлены в таблице (стр. 9).

Для кого?

Как показывает опыт последних лет, описанная технология эффективна, когда в организации работает более 10 000 сотрудников, а штат АУП составляет 2–3 тыс. человек и больше.

Если в организации работает от 2 до 10 тыс. сотрудников, то эффективно выборочное использование методов нормируемых затрат, например, только для ИТ-подразделений.

Предложенные механизмы стандарт-костинга и директ-костинга уже сейчас актуальны для банков из топ-20. По мере совершенствования этих технологий в российских банках стоимость таких проектов будет снижаться, их можно будет рекомендовать средним банкам. ☺

позволяет нам оценить операционные затраты как по филиалам и операционным офисам, так и по направлениям бизнеса в филиалах. Как следствие, после сопоставления с полученными доходами, мы рассчитываем эффективность ведения того или иного вида бизнеса в филиалах.

Но сам по себе ФСА никаких проблем банка не решит и затрат не сократит. Управление в банке должно быть выстроено таким образом, что на основе ФСА принимаются решения, повышающие эффективность бизнеса. И механизм принятия таких решений должен быть достаточно оперативным.

Как построено управление на основе ФСА в нашем банке?

Необходимо разделять вопрос об эффективности филиалов в целом и об операционной эффективности. То есть, мы можем сравнивать филиалы по прибыли, по прибыльности, по финансовой отдаче на капитал. Но как только мы говорим непосредственно о сокращении расходов, то самый корректный с точки зрения ФСА вариант – сравнивать удельные затраты аналогичных подразделений в зависимости от вида деятельности.

Если говорить об эффективной работе самих филиалов,

то информация о затратах и общей эффективности заработной платы подразделений – это ключевые индикаторы для

ФСА само по себе никаких проблем банка не решит: нужен инструмент принятия решений на его основе

управляющих филиалов. Проведя внутренний бенчмаркинг с аналогичными подразделениями в других филиалах, можно, по горячим следам, принимать управленческие решения – кадровые, финансовые, операционные и другие. Такой подход (сравнение с аналогичными подразделениями в других филиалах) хорош, в частности, и тем, что позволяет оценить эффективность вне зависимости от внешних факторов. То есть, в экономике могут быть сложные явления, но мы можем проанализировать, как разные филиалы справляются с этой ситуацией (например, можно сравнивать не абсолютные показатели, а их динамику). При сравнении эффективности филиалов мы используем поправочные коэффициенты, к примеру, объективно затраты на аренду помещений и оплату

труда в Московском филиале выше, чем в любом другом городе и это обязательно учитывается в расчетах.

Интересно, что в этом случае управление затратами осуществляется во встречных направлениях: головной офис при формировании финансового плана оптимизирует затраты филиа-

лов, в то же время управляющие филиалами эффективно контролируют затраты головного офиса, поскольку эти затраты, распределяясь по филиалам, влияют на конечную эффективность. В составе Правления банка присутствуют управляющие филиалами, они мониторят затраты, выдвигают интересные предложения, трезво анализируют идеи руководства, маркетинга и многое другое. Все это позволяет эффективно снижать затраты банка.

В условиях текущей конкуренции и практически равной стоимости ресурсов, управление затратами в синергии с профессиональной командой единомышленников позволяет предлагать более выгодные

В настоящее время «Эксперт Банк» активно развивается. Среди приоритетных направлений деятельности банка – предоставление полного спектра услуг для физических лиц, а также кредитование малого и среднего бизнеса

лов, в то же время управляющие филиалами эффективно контролируют затраты головного офиса, поскольку эти затраты, распределяясь по филиалам,

условия клиентам. В этом году мы, к примеру, вошли в ТОП-20 российских банков, предлагающих наиболее выгодные автокредиты. ☺

25 Мы празднуем юбилей!



В официальной части праздника, кроме традиционных поздравлений в адрес юбиляров, сам именинник вручил памятные призы своим клиентам – победителям в различных номинациях. Банки «КУРГАН» и «СИБЭС» получили награду за самостоятельное развитие и внедрение АБС. БашкомСнабБанк и Транснациональный банк – за свои самые масштабные информационные системы. МБО «ОРГБАНК» получил «Серебряное рукопожатие» за самое длительное сотрудничество с компанией. Банк ВТБ и ВТБ Капитал были отмечены за использование систем ПрограмБанка в международном масштабе.

Праздничный прием получился теплым и доброжелательным, в гостях было много «выпускников» ПрограмБанка, представляющих сейчас самые разные организации в ИТ и финансовой отрасли, и до сих пор высоко ценящих огромный человеческий и профессиональный потенциал юбиляра! 🎉

14 НОЯБРЯ НА ОСТОЖЕНКЕ ПРИ ОГРОМНОМ СТЕЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ И ГОСТЕЙ ПРОГРАМБАНК ВЕСЕЛО ОТМЕТИЛ СВОЙ 25-ЛЕТНИЙ ЮБИЛЕЙ



Эльман Мехтiev вручил Золотой Диплом и Звезду «За заслуги перед банковским сообществом».



Банк ВТБ – Победитель в номинации «Большая Политика».



НКЦ получил признание в «Большой Активности».



Банк «СИБЭС» – самая «Большая Самостоятельность» и креативность!



ТНБ и БашкомСнабБанк – две «Большие конфигурации».



МБО «ОРГБАНК» – получил «Большой Опыт» как старейший клиент компании.



Для гостей праздника звучала скрипка.



Банк «Курган» – достойный обладатель премии «Большая Самостоятельность»



Конкуренты тоже пришли с поздравлениями



«Папа» и «Мама» ПрограмБанка Евгений и Татьяна Хохловы делят праздничный торт.



Гостей развлекало яркое шоу



В конце вечера в небо полетели синие шары...