

# Ольга Комаровских (банк Хлынов): Сотрудники должны владеть ПО и минимально зависеть от разработчика

Начальник планово-экономического отдела банка Хлынов, Ольга Комаровских, поделилась с «Б.О» опытом автоматизации аллокации расходов на базе отечественного ПО



— Ольга, как возникла идея автоматизировать аллокации расходов? Ее предложил планово-экономический отдел или это была инициатива сверху?

— Управление общими расходами — известный способ повысить прибыльность при снижении доходности банковских операций. Но, чтобы сокращать траты или оптимизировать процессы, надо в деталях представлять, как расходы связаны с финансовым результатом. Аллокация дает это понимание.

Но чем глубже хочется разобрать влияние издержек на прибыльность, тем сложнее становятся правила распределения расходов. Мы сразу ставили цель разложить все по полочкам и понимали, что наша методика аллокации простой не будет и, скорее всего, для нее потребуются автоматизация. Но окончательно это стало ясно, когда мы погрузились в ее разработку, стали строить модели и тестировать расчеты.

Проект внедрения аллокации сразу позиционировался руководством как стратегически важный. Требовалось с помощью аллокации модернизировать подходы к оценке прибыльности бизнес-направлений, подразделений и банковских продуктов. И нас поддержали, когда мы вышли с инициативой автоматизировать этот процесс.

— Как был организован проект?

— Проект состоял из трех частей: разработка методики аллокации, выбор и внедрение ПО и квартальное тестирование готового решения в промышленном режиме.

С одной стороны, надо было уложиться в жесткие сроки, с другой — свести к минимуму риски проекта. Поэтому решили выделить две стадии в подготовке методики и в ее внедрении. Сначала разработать и автоматизировать правила аллокации расходов на бизнес-направления и подразделения, потом — на банковские продукты. Так мы могли быстрее получить первые результаты и оценить эффект от автоматизации.

На деле оказалось, что у такого подхода есть еще один плюс. Уже на первой стадии при настройке и тестировании расчетов стало видно, как можно улучшить некоторые методические подходы и уточнить базы распределения. Мы сделали это сразу, не дожидаясь завершения проекта.

Хотя окончательную оценку внедрению мы дали, когда поработали с системой расчета аллокации на реальных данных.

— Чем руководствовались при выборе ПО для расчета аллокации?

— Главными требованиями с нашей стороны были опыт поставщика в автоматизации аллокации

и наличие готового программного продукта. Мы понимали, что будем совершенствовать методику, поэтому большое значение имел потенциал ИТ-решения. Нужна была уверенность, что продукт сможет поддержать не только наши текущие требования, но и будущие. По этой причине обязательным условием была возможность самостоятельно, силами финансистов, расширять настройки системы по мере развития методики. Поскольку это наш первый опыт автоматизации аллокации, было важно, чтобы поставщик был погружен в тему, понимал наши запросы, мог поделиться опытом и дать совет.

Еще были требования от нашей ИТ-дирекции. Они проверяли соответствие ПО критериям отчетственного, изучали рекомендации к инфраструктуре, вникали в вопросы интеграции. В банке так принято: сотрудники должны хорошо владеть любым программным продуктом и минимально зависеть от разработчика. Соблюдение этого условия оценивается и контролируется на всех этапах, начиная с выбора ПО.

В результате мы остановились на приложении «Аллокации» на платформе «Контур» от московской компании «Интерсофт Лаб».

#### — Сколько времени занял проект? Каких результатов добились?

— Для аллокации был выбран каскадный метод. К старту проекта автоматизации мы подошли с готовой методикой разнесения косвенных расходов на центры прибыли. Эту задачу мы решили собственными силами. По своей сложности она сравнима с автоматизацией. Кроме того, недостаточно разработать методику, надо согласовать ее с подразделениями. Это отдельная большая работа, которая потребовала нескольких итераций. После этого документ был утвержден на Правлении, и мы приступили к автоматизации.

Первая стадия включала подготовку документации на настройку ПО по методике банка, саму настройку, интеграцию с источниками данных для разнесения и загрузки кост-драйверов и приемодаточные испытания. Интеграцию взяли на себя ИТ-специалисты банка, остальные работы выполнил подрядчик. Вместе с шестинедельной приемкой на первую стадию ушло четыре месяца. В результате мы получили автоматизированную систему распределения расходов для контроля финансового результата зарабатывающих подразделений.

В ходе первой стадии наши специалисты прошли обучение и освоили администрирование нового продукта. Когда мы погрузились в разработку методики аллокации на банковские продукты, стало понятно, что в некоторые уже сделанные настройки придется внести изменения. Здесь мы справились своими силами.

После утверждения второй части методики доработка ПО заняла у подрядчика еще пару недель и столько же времени ушло на приемку результатов. Итог второй стадии проекта — оценка реальной прибыльности банковских продуктов.

#### — Как вы оцениваете результаты проекта? Какие планы по развитию?

— В первом квартале 2026 года система аллокации прошла апробацию. Мы выявили некоторые шероховатости методологии, дорабатываем ее с целью довести до более справедливого, обоснованного и точного решения.

У банка большие планы по применению аллокации для детальной оценки себестоимости продуктов и эффективности использования ресурсов, для контроля и оптимизации расходов по бизнес-процессам, в задачах мотивации персонала и не только. Будем развивать методологию аллокации, моделировать расчеты в системе и добывать информацию, чтобы управлять издержками обоснованно, а не по наитию.

#### — В чем секрет успеха проекта?

— Особых секретов нет. Мы изначально знали, какого результата хотим добиться, и последовательно шли к цели. На старте проекта нам не хватало методических знаний — мы нашли эксперта по управлению расходами и прошли обучение. Потом самостоятельно разработали методику аллокации, участвовали во всех этапах автоматизации, контролировали каждый шаг проекта. Словом, банк был максимально вовлечен в проект.

#### — Что посоветуете банкам, перед которыми стоит похожая задача?

— Не пускаться перед трудностями. Не стесняться учиться теории аллокации и алгоритмам разработки методологии. Не отдавать методические вопросы на откуп внешним консультантам — разрабатывать методику аллокации внутри финансовой службы банка. Тогда вы сможете защитить свою методику на любом уровне. Будет много возражений. Придется отстаивать свою позицию, много раз объяснять бизнес-подразделениям правила перераспределения расходов, искать и находить компромиссы. После этого обязательно надо добиться утверждения методики аллокации на коллегиальном органе, чтобы позднее результаты проекта автоматизации не умножили на ноль.

Еще важно тщательно выбирать поставщика системы автоматизации. Выяснять любые моменты, пока не будет полной уверенности, что софт отвечает всем требованиям банка. Заказчик не обязан глубоко ориентироваться в вопросах автоматизации, а вендор должен отвечать и демонстрировать продукт. Нам, например, сразу показали, как будет выглядеть отчет о результатах разнесения. Очень полезная функциональность — советую обратить на нее внимание. Она делает аллокации прозрачными и очень пригодится, чтобы отвечать на вопросы подразделений о том, из чего сложились расходы, которые уменьшили их финрезультат.

В самом проекте автоматизации важен менеджмент. Надо вникать во все детали, еженедельно контролировать ход работ, следить за соблюдением сроков. И все получится.

Б.О