

Антон Никифоров (Газпромбанк): Мы предоставляем полную инфраструктуру управления проектом

Антон Никифоров, вице-президент Газпромбанка, поделился с «Б.О» деталями создания и развития цифровой платформы, обеспечивающей банковское сопровождение контрактов

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Антон, сейчас банковское сопровождение контрактов (БСК) является зрелым и уникальным продуктом Газпромбанка. А с чего все начиналось?

— Банковское сопровождение контрактов появилось в Газпромбанке в 2014 году как ответ на инициативу государства по контролю за целевым расходованием бюджетных средств. Именно тогда вышло Постановление Правительства № 963, которое, по сути, задало правила игры для новой услуги.

Практически сразу в Газпромбанке была создана дирекция банковского сопровождения строительных контрактов, и мы заключили первые договоры. Возглавил дирекцию **Олег Мельников**, который по сей день руководит направлением БСК в должности первого вице-президента. За двенадцать лет услуга БСК трансформировалась в масштабную технологичную экосистему, позволяющую контролировать целевое использование средств в рамках крупнейших инвестпроектов страны.

Новый импульс развитию услуги БСК был дан в 2015 году в связи с внесением изменений в ФЗ № 275 «О государственном оборонном заказе» и включением Газпромбанка в перечень уполномоченных банков.

— Что именно, с точки зрения IT-команды Газпромбанка, вам предстояло сделать и с какими вызовами вы столкнулись?

— В банке появился абсолютно новый бизнес-процесс с крайне высокой степенью ответственности. На словах это звучало



просто: согласно требованиям закона, необходимо, чтобы каждое платежное поручение проходило строгий контроль на целевое использование. Сотрудник банка должен был открыть платежку и обязательные обосновывающие документы, проверить их, убедиться, что платеж соответствует целям госконтракта, и только после этого принять положительное решение. Однако автоматизация этого процесса была абсолютно нетривиальной задачей. Требовалось в крайне сжатые сроки реализовать огромное количество доработок в действующих системах, создать новые, обеспечить полное исполнение требований 275-ФЗ и ежедневное предоставление отчетности по процессу БСК в уполномоченные органы.

Банк пошел по уникальному пути: мы не стали дорабатывать нашу основную учетную систему. Вместо этого решили выделить функционал контроля в отдельную автоматизированную систему, которую создали наши собственные программисты на платформе, также разработанной внутри банка.

Были оперативно мобилизованы все необходимые ресурсы. Команды из разных подразделений, включая отделы информационной безопасности, комплаенса, управления рисками, юристов и так далее, активно участвовали в этом процессе и старались внести свой вклад.

Еще одной ключевой особенностью, сохранившейся до сих пор, стало то, что внутри команды БСК нет классического разделения на «бизнес» и «ИТ». Бизнес глубоко погружен в проблематику ИТ-систем, напрямую участвует в их проектировании, а команда ИТ прекрасно разбирается в бизнес-процессе, его нюансах и обладает уникальной возможностью предлагать технологические решения, а не просто выполнять поставленные задачи. Я считаю, именно поэтому нам и коллегам удалось тогда преодолеть беспрецедентный путь за очень короткое время. А начинали мы с ИТ-команды буквально в несколько человек. В свою очередь, дирекция БСК на тот момент включала в себя семь человек.

Почему мы не привлекали вендоров? К нашему большому сожалению, в рамках обозначенного регуляторами срока (а это примерно полгода) никто из них не взялся за выполнение задачи подобного рода. Мы тогда много общались с коллегами из других банков, все были примерно в одной ситуации, и коллективное мнение склонялось в пользу «самописного», отдельного от других ИТ-систем решения в рамках middle-офиса. Даже с учетом необходимости сложных интеграционных проектов.

С тех пор прошло 11 лет, и мы ни разу не пожалели о сделанном тогда выборе. А уже в 2016 году стало понятно, что созданный во исполнение 275-ФЗ сервис интересен не только государству, но и крупным корпоративным заказчикам с серьезными инвестиционными программами, например, в строительной отрасли.

Добавлю, поскольку БСК — полностью собственная разработка и у нас имеется доступ ко всем исходным кодам, мы всегда могли и можем без долгих мытарств и бюрократии (как, к сожалению, порой бывает с вендорскими системами) дорабатывать

старый и разрабатывать новый функционал. Этот же факт объясняет и достигнутую степень надежности функционирования платформы БСК — мы знаем обо всех проблемных местах и сами оперативно их «расшиваем», что позволяет укладываться в нормы Банка России, касающиеся риск-менеджмента и обеспечения операционной надежности. Более того, когда впоследствии встал вопрос импортозамещения, направления БСК в области ПО он не коснулся. Все технологии были импортозамещены с момента создания.

— Исторически БСК ассоциируется прежде всего с контролем финансовых потоков. Изменилась ли эта парадигма сегодня?

— Безусловно, парадигма изменяется. Ведь что такое банковское сопровождение? В основе всего находится банк, который контролирует целевой характер платежных поручений, проходящих через него. Но, поскольку это банк, он, согласно нашему законодательству, не может исполнять функции, например, строительного контролера. В силу этого банковское сопровождение как продукт было сосредоточено исключительно на контроле финансовых потоков.

Важно понимать, что, принимая решение о проведении или непроведении платежа, банк действовал и действует в рамках своей функции — он контролирует документально подтвержденное движение денежных средств, а также фактическую поставку материалов и объемы выполненных работ в рамках проекта согласно предоставленным документам. А качество материалов и ход строительства традиционно находятся в зоне ответственности строительного контролера заказчика и его технических специалистов. Это дорого и не всегда приносит ту пользу, на которую рассчитывает инвестор. Человеческий фактор никто не отменял.

Поэтому потребность заказчиков в цифровизации стройки была всегда, и мы давно размышляем о том, как этот процесс можно перевести в электронный формат, повысив контролируемую роль банка на данном этапе. Сейчас на рынке существует множество систем, которые пытаются автоматизировать процесс строительства — назовем его «цифровая стройка». В его основе лежит оцифрованная смета, из которой рождаются конкретные работы подрядчика, подлежащие контролю. И вот такая смета может быть сегодня предметом контроля и может быть передана нам в рамках сервиса сопровождения.

— Раньше банковское сопровождение чаще воспринималось через призму жестко заданных правил контроля государственных контрактов. Но сегодня БСК активно развивается в корпоративном секторе. Какие виды банковского сопровождения существуют сейчас и чем они различаются?

— Глобально мы разделяем БСК на два больших блока. Во-первых, сопровождение в рамках государственных контрактов. Оно осуществляется строго в соответствии с нормами, законами и постановлениями правительства. Предметы контроля и разре-

шенные типы операций определены законом и не могут меняться. У заказчика нет пространства для маневра, он действует в рамках текущего законодательства. Во-вторых, работа с коммерческим корпоративным сектором, который действует по рыночным механизмам. Здесь норм и правил, установленных государством, нет. Если мы говорим о крупной компании, то, передавая договор на сопровождение, она сама устанавливает правила игры: что именно считать целевым использованием средств. Естественно, они делают это с учетом наших рекомендаций, экспертизы и понимания специфики договора.

Современное корпоративное банковское сопровождение — гораздо более гибкий сервис. Оно ориентируется на требования заказчиков, что и стало для нас одним из ключевых стимулов развития БСК. Привлекая все большее количество клиентов, мы сталкивались с тем, что кто-то хотел контролировать одно, а кто-то — другое. Это мог быть контроль заключаемых контрактов, контроль бюджетирования, контроль нечто среднего между правилами для госконтрактов и собственными идеями. Пространство для маневра здесь есть, и оно весьма вариативное. Соответственно, меняется и парадигма БСК.

Проиллюстрирую сказанное. Несмотря на огромный по нынешним временам (десятилетний) накопленный опыт, мы все еще сталкиваемся с тем, что у крупных корпоративных заказчиков — свое, уникальное представление о контроле целевого использования средств при привлечении на банковское сопровождение. В то же время заказчики, которые работают с нами давно, уже понимают пользу от этого сервиса и переходят на новую ступень — они встраивают банковское сопровождение напрямую в свои бизнес-процессы. Они встраивают внутреннюю экосистему так, чтобы принимать управленческие решения на основе данных, предоставляемых банком.

— **Как встраивается работа с новыми заказчиками? Какие возможности для них открываются?**

— Вариантов у новых заказчиков сейчас много. Все начинается с полностью «бесбумажного» договора банковского сопровождения с возможностью самостоятельной настройки его параметров. При необходимости мы предоставляем консультацию. Все эти данные автоматически поступают в систему банка. С этого момента заказчик глобально может ничего не делать, так как все остальное за него сделает банк!



фото: «Б.О.»/Александра Шевелева

Естественно, заказчик может в любой момент гибко изменять параметры сопровождения через цифровые веб-сервисы, например, благодаря личному кабинету и иным инструментам для аналитики, отчетности и т.д. Все они предоставляют заказчику полный оперативный контроль и позволяют в режиме реального времени интерактивно отслеживать ход исполнения любого сопровождаемого договора из любой точки мира в режиме 24/7.

— **Почему вы называете свой сервис интеллектуальным?**

— Потому что он подстраивается под ту методику и методологию сопровождения, которую исповедует конкретный заказчик. Система банковского сопровождения — это не монолит, а большой конструктор, он собирается с помощью настроек, которые в первую очередь делает сам клиент, плюс встроенные рекомендуемые процедуры на основе нашего опыта.

Кроме того, сервис мгновенно перестраивается под ту модель контроля целевого использования, которая нужна заказчику. Причем он адаптируется не только под требования заказчика, но и под каждого конкретного участника исполнения сопровождаемого договора и даже под условия отдельных договоров, заключенных во исполнение сопровождаемого. Если раньше условия банковского сопровождения были едины, то сейчас это история про огромный адаптивный конструктор.

Таким образом, каждый подрядчик на любом уровне кооперации контролируется индивидуально, со своими условиями, лимитами и предметами контроля. Мы обеспечиваем заказчику беспрецедентный уровень контроля — своего рода универсальный рентген, просвечивающий всю цепочку кооперации, с возможностью перенастройки режимов работы в любой момент.

— **Одним из флагманских сервисов БСК стала «Интерактивная отчетность». Насколько глубоко аналитика позволяет погружаться в проект?**

— Сервис обеспечивает оперативный контроль за движением денежных средств в режиме реального времени. Это универсальный механизм для принятия управленческих решений в ходе реализации сопровождаемого договора. Его появление (а Газпромбанк был первым, кто запустил его) в целом разделило историю продукта БСК на «до» и «после». «До» были тысячестраничные бумажные отчеты, которые никто не читал и которые не позволяли заказчику оперативно реагировать на вызовы, возникающие в ходе реализации сопровождаемого договора. «После» появился новый стандарт БСК, когда заказчик в режиме 24/7, в реальном времени, контролирует ход исполнения договора, получает детальную аналитику по нему.

Еще одна функция данного сервиса — создание универсального цифрового архива всего проекта. Когда договор передан на сопровождение, а цель достигнута, это означает, что все участники кооперации завершили расчеты через банк. Каждое платежное поручение было рассмотрено, акцептовано банком и подкреплено полным пакетом обосновывающих документов.

Зачем все это? А нужно это для решения наиболее критической проблемы любого заказчика. Даже если объект построен, к нему могут возникнуть вопросы со стороны проверяющих органов. Сервис интерактивной отчетности предоставляет исчерпывающий архив данных, который невозможно получить без банковского сопровождения. К примеру, видна вся цепочка платежей и обосновывающих документов под каждый платеж до последнего уровня кооперации. При этом не нужно думать, где именно искать документы для аудиторов. Вся финансовая история проекта, от рождения до завершения, вместе с подтверждающими документами по каждому платежу находится у вас под рукой. Выгружаете ее одной кнопкой и предоставляете полный отчет о целевом использовании средств.

— **В чем особенности документооборота в рамках БСК? Как банк развивает это направление?**

— В силу небольшой распространенности электронного документооборота в стране, а также под влиянием требований 275-ФЗ все обосновывающие документы принимались и хранились в банке в виде отсканированных PDF-файлов, которые приходилось проверять вручную. Сейчас запущен второй этап работы с документами: перевод в XML-файлы

с электронной подписью и оцифрованными атрибутами. Никаких PDF больше не будет. Это технологический прорыв, который позволяет нам создавать новые контрольные процедуры и давать уникальную аналитику, в том числе за счет использования ИИ при обработке этих файлов.

Более того, в конце 2025 года появился первый крупный заказчик, с которым мы совместно запустили проект по внедрению электронного документооборота в процесс БСК. В силу ряда причин пока ЭДО не будет применяться в трансграничных проектах, но мы работаем в этом направлении.

— **В этом году ГПБ запустил сервис «БСКоннект», интегрированный с 1С. В чем его суть?**

— Основной сложностью работы поставщиков и подрядчиков в рамках услуги БСК была необходимость представлять обосновывающие документы к каждому платежу. Для этого банк реализовал отдельный цифровой сервис «Портал передачи обосновывающих документов», ставший полноценным личным кабинетом поставщика или подрядчика, содержащим всю необходимую для контрагента информацию в рамках услуги БСК. Однако нам всегда казалось это недостаточным, поэтому для минимизации нагрузки по взаимодействию с банком через веб-портал была поставлена задача максимально упростить этот процесс. Первым шагом стало создание API для интеграции с нашими системами. Но для поставщиков и подрядчиков это означало необходимость технических доработок, что не получило широкого распространения. Мы продолжали искать решение, которое будет работать по принципу «установил и пользуешься».

В конце 2025 года был реализован функционал, который выглядит как простое расширение для 1С. Оно устанавливается двумя кликами мыши и реализует весь набор интеграций. Поставщику больше нет необходимости заходить в веб-сервис банка. Вся информация из портала теперь доступна прямо в его учетной системе: можно загружать документы, видеть статусы, отвечать на комментарии менеджеров и проводить предварительную проверку платежей.

— **Как вы видите развитие цифровой платформы в ближайшие два-три года?**

— БСК всегда развивалось в сторону полноценной технологичной системы контроля и управления инвестиционными проектами. Это означает переход от простого финансового мониторинга к интеграции с IT-системами заказчика и подрядчика. Конечная цель — формирование единой цифровой среды для всех участников проекта. В такой среде каждый участник может в любой момент видеть движение средств, понимать причины и цели транзакций и управлять этим процессом для достижения конечного результата. А еще более глубокую аналитику, отчетность и скорость в принятии решений мы обеспечим с помощью технологий искусственного интеллекта, которые сейчас являются трендом на технологическом рынке и без которых невозможно существование современных цифровых продуктов и услуг.

Б.О