

тема номера

> с. 52 > с. 87

банки и ИТ-компании: нелегкий путь навстречу друг другу

от того, насколько передовые и эффективные информационные технологии используют банки, напрямую зависит многое, в том числе их способность:

- » опережать конкурентов, быстро выводя на рынок новые банковские продукты
- » модифицировать имеющиеся продукты в зависимости от меняющихся запросов потребителей финансовых услуг
- » поддерживать лояльность имеющихся клиентов и увеличивать свою привлекательность в глазах потенциальных клиентов
- » эффективно регулировать кредитные риски путем быстрого получения полной информации о клиентах

НО:

одним из условий достижения успеха является умение наладить конструктивное сотрудничество между банками и компаниями-интеграторами



Рисунок: Дмитрий Давин

информационные технологии как фактор успеха банков в конкурентной борьбе

УЧАСТНИКИ «КРУГЛОГО СТОЛА», ОРГАНИЗОВАННОГО НБЖ СОВМЕСТНО С АРБ:

Юлия АМИРИДИ, заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании Intersoft Lab; **Александр АНОСОВ**, директор департамента интеграции подразделения IT Business компании Schneider Electric; **Татьяна АТАНАСОВА**, директор по маркетингу CSBI Group; **Анастасия БАРХАТОВА**, начальник управления развития розничного бизнеса КБ «ЕВРОТРАСТ»; **Валерий БАШКАТОВ**, директор Центра компетенции Progress CSBI Group; **Татьяна БОРИСОВА**, начальник отдела верификации и сопровождения продуктов ОКБ САПР; **Константин БОРОЗИНЕЦ**, независимый эксперт; **Кирилл БОРТАКОВСКИЙ**, менеджер по работе с ключевыми клиентами BSS; **Светлана ВАСИЛЬКОВА**, директор департамента информационных технологий банка «Стройкредит»; **Павел ВОЛКОВ**, руководитель отдела управления рисками ИБ компании ARinteg; **Юрий ГАВРИЛОВ**, директор департамента информационных технологий банка «Кредит-Москва»; **Александр ГОРШКОВ**, начальник управления банковских технологий компании «Техносерв»; **Анатолий ГРУШКО**, директор по развитию компании БИС; **Дмитрий ДЕМИДОВ**, руководитель департамента CRM компании НОРБИТ; **Руслан ДЗКУЯ**, начальник отдела по связям с общественностью компании БИС; **Аркадий ЗАТУЛОВСКИЙ**, директор департамента ИТ Нордеа Банка; **Олег ИЛЮХИН**, директор департамента информационных технологий СДМ-Банка; **Роман КЕНИГСБЕРГ**, заместитель директора департамента аудиторских и консультационных услуг финансовым институтам ФБК; **Кирилл КИБАЛКО**, заместитель директора по информационным технологиям Банка Хоум Кредит; **Сергей КОЧУРА**, директор по продажам ОКБ САПР; **Александр КУЗНЕЦОВ**, руководитель отдела безопасности информационных систем ООО «НТЦ «Вулкан»; **Михаил ЛЕВАШОВ**, член Консультативного совета при Роскомнадзоре, советник генерального директора Финансовой Корпорации «ОТКРЫТИЕ»; **Роман ОСОЧЕНКО**, руководитель направления по работе с банковским сектором Helios IT; **Андрей ПОНОМАРЕВ**, заместитель начальника отдела развития розничного бизнеса Межтопэнергобанка; **Николай ПРИХОДЬКО**, директор по работе с клиентами компании ИНВЕРСИЯ; **Дмитрий РУБИН**, руководитель по развитию направления Naumen Service Desk NAUMEN; **Алексей САДОВСКИЙ**, руководитель по развитию направления call-центров NAUMEN; **Алексей СОБОЛЬКОВ**, начальник отдела PR и продвижения ООО «Коммерсантъ КАРТОТЕКА»; **Денис СОТИН**, директор технологической дирекции ТрансКредитБанка; **Георгий ЦЕДИЛКИН**, директор по маркетингу компании «Оберон»; **Алексей ЧЕРНЫШЕВ**, вице-президент ЗАО АКБ «Алеф-Банк»; **Сергей ЯМОВ**, директор департамента систем управления Helios IT.

МОДЕРАТОР «КРУГЛОГО СТОЛА»: **Анастасия СКОГОРЕВА**, главный редактор НБЖ



ВЫИГРАЕТ ТОТ, КТО БЫСТРЕЕ ОБСЛУЖИТ

А. СКОГОРЕВА: В последнее время часто можно услышать такое мнение: сейчас в конкурентной борьбе выигрывают банки, которые не экономят на создании и модернизации своей ИТ-платформы. Поэтому первый вопрос, который мы хотели бы задать участникам нашего «круглого стола»: насколько справедливо это мнение и насколько велика роль, которую ИТ играют в «продвижении» банков к новым высотам?

Т. АТАНАСОВА: Если мы говорим о конкурентной борьбе, то давайте сначала определим, что она из себя представляет? Кто является для банков «врагом» и с кем им приходится бороться?

А. ЧЕРНЫШЕВ: Я бы ответил так: конкурентной борьбы между участниками рынка нет. Есть борьба за клиента, за его время. Очень плохо, когда клиент подходит к операционисту, запраши-

вает, например, информацию о состоянии своего счета и после этого он вынужден долгое время ждать, потому что операционист ведет поиск по разным базам: депозитным, кредитным и т.д. Я сторонник того, чтобы мы в рамках этого «круглого стола» рассмотрели вопрос об интеграции всех этих баз, о создании единого ядра. Та софтверная фирма, которая сможет предоставить банкам решение по созданию такого ядра, выиграет, потому что время, которое банки будут тратить на обслуживание клиента, резко сократится. Если же все останется как есть, клиенты начнут уходить в «продвинутые» банки, которые могут похвастаться большим числом инсталляций.

А. СКОГОРЕВА: А само по себе количество инсталляций – это показатель «продвинутости» банка?

А. ЧЕРНЫШЕВ: Нет, показатель «продвинутости» – это, прежде всего, время обслуживания клиента. Для того

чтобы сократить это время, требуется, как я уже сказал, интеграция различных баз данных. В конечном счете, речь идет о деньгах банка, потому что именно их он потеряет в случае ухода клиента.

Т. АТАНАСОВА: Я не оспариваю важность создания фронт-офисных систем, но эта проблема в большей степени относится к банкам из ТОП-100. А если мы все же говорим о конкуренции, то хотелось бы получить ответ на вопрос: являются ли, с вашей точки зрения, конкурентами традиционным банкам нетрадиционные финансово-кредитные организации типа МТС-Банка?

А. ЧЕРНЫШЕВ: МТС-Банк уже давно работает на рынке, это серьезный фундаментальный банк, отличие которого от остальных участников рынка, пожалуй, только в том, что он активно использует новые точки дистрибуции своих продуктов и услуг.



Что же касается важности фронт-офисных систем исключительно для банков ТОП-100, то здесь я с вами не соглашусь. Как известно, с октября текущего года регулятор будет очень жестко регламентировать процентные ставки по вкладам, соответственно, привлечение ресурсов для банков станет более сложной задачей. Проценты во всех банках «сравняются», и во главу угла станет тот критерий, который я уже сформулировал – время обслуживания клиента. Выиграет в этих новых условиях конкурентной борьбы та банковская организация, которая сумеет обслужить клиента за несколько минут независимо от ее размера. В связи с этим мне было бы очень интересно послушать выступления представителей софтверных фирм, участвующих в нашем «круглом столе», – что они могут предложить участникам банковского рынка в плане интеграции имеющихся баз и создания единого ядра?

Д. ДЕМИДОВ: Я как раз представляю здесь компанию, занимающуюся разработкой решений по созданию одного окна, или единого окна. Наши решения основаны на платформе компании Microsoft, а также на наших расширениях для этой платформы, очень хорошо себя зарекомендовавших в телекоммуникационной отрасли. Ни для кого ведь не секрет, что проблема сокращения времени обслуживания клиентов – до нескольких секунд – встала перед телекоммуникационными компаниями намного раньше, чем перед банками. Наши расширения действительно позволяют за несколько секунд отвечать на вопросы клиентов, регистрировать их интерес, осуществлять кросс-продажи, предоставлять всю запрашиваемую информацию.

М. ЛЕВАШОВ: Позволю себе выступить не в качестве представителя финансовой корпорации, а в качестве рядового клиента банка. Я как-то взял

свой мобильный телефон, подключенный к системе «интернет-банк», и заплатил через него за квартиру, грубо говоря, не вылезая из постели. Вот хотелось бы, чтобы время обслуживания в едином окне выглядело именно так и занимало столько же времени, то есть несколько секунд.

Д. ДЕМИДОВ: Проекты по созданию такого «окна» могут быть реализованы в течение нескольких месяцев с момента старта работы. И перечень услуг, которые могут быть предоставлены клиентам по телефонной линии или в системе «интернет-банк», постоянно расширяется.

Но проблема, к сожалению, заключается не только в наличии или отсутствии у банка единого окна. Здесь налицо стык между информационными технологиями и организационными процессами: не всегда ведь в банках различные направления – например, обслуживания и продаж – работают синхронно. Одно подразделение может

потратить большое количество времени и сил, для того чтобы завлечь человека в банк. Предположим, что клиент приходит в офис, чтобы оплатить квартиру, а заодно приобрести разрекламированный продукт или услугу, а про него просто забывают, потому что им занимается уже другой отдел! Наши решения как раз позволяют банку избегать таких сбоев и эффективно осуществлять кросс-продажи.

Г. ЦЕДИЛКИН: Я обслуживаюсь в нескольких банках и хочу заметить: не только операционный офис является местом продаж услуг, но и call-центр. По моему личному опыту хочу сказать, что некоторые банки после общения с их call-центрами просто вызывают раздражение – с ними не хочется больше общаться. А другие банки, в том числе и недавно вышедшие на рынок, удивляют своей лояльностью. Поэтому, на мой взгляд, имеет смысл обратить особое внимание на качество работы call-центров. Так, контакт-центр Связного, который, кстати, строила наша компания, получил в прошлом году «Хрустальную гарнитуру» – награду в области контакт-центров. И общаться с КЦ Связного Банка действительно приятно. Я согласен с коллегой из компании НОРБИТ (Д. Демидовым – *прим. ред.*): единое окно помогает банкам наращивать объемы кросс-продаж. Но оно не отменяет важность такой задачи, как управление качеством работы специалистов call-центра, по опыту внедрения таких систем мы знаем, что они повышают эффективность бизнеса. Когда оператор способен вежливо общаться с клиентом, улыбаться ему и выполнять свою работу, следуя стандартам, даже когда клиент по какой-то причине разозлен, это принципиально важно для повышения продаж.

Д. ДЕМИДОВ: Разрешите мне ответить на этот вопрос. ИТ позволяют в том числе оценивать степень раздражен-



Алексей ЧЕРНЫШЕВ, вице-президент ЗАО АКБ «Алеф-Банк»

ности собеседника оператора в процессе телефонного разговора. Можно получить статистику и оценить по ней качество работы оператора.

Современные ИТ позволяют реализовать даже систему скоринга, выявляющую, говорит человек правду или ложь. Также это может быть использовано в анализе качества работы сотрудника: общается ли он на повышенных тонах, выслушивает клиента или постоянно перебивает его. Если такого инструмента нет, то вы никогда не узнаете, какой процент ваших операционистов хорошо справляется с работой, а какой проявляет недостаточный профессионализм.

А. ЧЕРНЫШЕВ: Хорошо, что мы заговорили о call-центрах, я бы хотел продолжить эту тему. Не секрет, что в российском обществе сейчас наблюдается резкое имущественное расслоение, и банкам приходится обслуживать и «массового» клиента, и топ-менеджеров, и собственников предприятий. В связи с этим возникает вопрос: как следует

организовывать call-центры для VIP-клиентов, могут ли софтверные компании предложить банкам соответствующие решения?

Д. ДЕМИДОВ: У нас как раз есть решения для вашего кейса, когда физические лица одновременно являются учредителями юридических лиц или занимают топовые позиции в различных компаниях. Таких клиентов мы называем «физ-юристами»: операторы должны понимать, что эти клиенты могут задавать вопросы не только о состоянии своих личных счетов, но и, например, об операциях своих компаний.

ИТ позволяют создать «единый профиль» таких клиентов, объединив информацию о них как о юрлицах и физлицах. Это дает хороший эффект, в том числе и с точки зрения управления рисками. Если мы понимаем, что физлицо возглавляет или владеет успешной, динамично развивающейся компанией – это одна история. А если у его компании возникают проблемы, то, естественно, они могут повлиять и на личную платежеспособность такого клиента.

КАК ИЗБЕЖАТЬ СБОЕВ В ОБСЛУЖИВАНИИ

А. ГРУШКО: Хотел бы присоединиться к дискуссии и вернуться к ее началу. Если позволите, приведу несколько примеров из личной жизни. Прихожу я в автомобильный салон, рассматриваю возможность приобретения автомобиля, и два банка мне предлагают автокредиты. Условия кредитования при этом примерно одинаковы, только в одном банке мне обещают ответ по заявке через 40 минут, а в другом говорят: «Перезвоните послезавтра». Наверное, выбор клиента в таких условиях очевиден.

Это одна ситуация. Другая ситуация – потребительский кредит, который мне неоднократно и используя разные источники коммуникации

предлагал один уважаемый банк. Я проигнорировал SMS, потом объяснил девушке-сотруднице банка, позволившей мне на работу, что данное предложение меня не интересует. Но через какое-то время к моему изумлению я снова получил предложение взять кредит, и меня даже попросили подписать бумажку, что кредит предлагался, а я от него отказался. О чем это говорит? Наверное, о том, что у данного банка нет нормальной CRM-системы, нет единой клиентской базы и интегрированной информации о клиенте.

К чему я это говорю? К тому, что на самом деле есть ИТ, позволяющие решать подобные проблемы. Я не буду сейчас подробно рассказывать о решениях нашей компании в данной сфере, ограничусь лишь констатацией факта:

на сегодняшний день проблема больших несогласованных данных является кошмаром для многих крупных банков. Для решения этой проблемы создается некое эталонное хранилище данных, нормативно-справочной информации. Это позволяет банкам избежать ситуации, когда они четырежды предлагают клиентам одно и то же, и после четырехкратного отказа предлагают ту же самую услугу или продукт в пятый раз! Крупные банки подобные технологии активно внедряют, мы, например, делаем это для ВТБ24 и для «дочки» Сбербанка в Казахстане.

Также есть программные средства, которые позволяют управлять бизнес-процессами. Безусловно, эти средства не панацея, их можно сравнить с

пишущей машинкой, которую Марк Твен рекламировал в свое время как лучшее средство для написания романа. Но подобные технологии позволяют быстро выстроить сквозной кросс-функциональный бизнес-процесс, скоординировать информацию, ускорить время реакции банков на запрос клиента и при этом ничего не сломать в уже действующих в банке системах.

М. ЛЕВАШОВ: Позволю себе небольшую реплику по поводу неоднократных предложений одних и тех же продуктов. Если эта практика продолжается, рекомендую вам обратиться в Роскомнадзор с жалобой на нарушение конфиденциальности ваших персональных данных.



АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ,
руководитель отдела безопасности
информационных систем
ООО «НТЦ «Вулкан»

Ответить на вопрос, насколько использование передовых ИТ позволяет повысить эффективность деятельности банка и снизить его затраты на разработку и ввод новых продуктов, оперируя финансовыми показателями, не совсем просто. Однозначно можно только сказать, что использование передовых ИТ положительно сказывается на всей деятельности банка.

За счет уменьшения количества ручных рутинных операций повышается эффективность человеческого труда, многие процессы практически полностью автоматизируются и не требуют участия персонала, кроме как периодического контроля работы технических средств автоматизации.

Стоит отметить, что при решении сложных задач ИТ первыми приходят на помощь, например, при внедрении скоринговой

системы для нужд кредитования. Для банка это дает унифицированный подход к анализу кредитных рисков, снижение вероятности ошибок персонала и возможности сговора, повышение качества проверки сведений о клиенте путем взаимодействия с большим количеством внутренних и внешних ИС, а для клиента это увеличение скорости принятия решения по его запросу.

Еще один пример: антифрод-системы, позволяющие на порядок увеличить количество выявляемых подозрительных переводов денежных средств. Данные системы позволяют анализировать десятки различных параметров (реквизиты, время и место осуществления операции и т.п.), получать сведения от специализированных ИБ-организаций («черные списки» и т.п.) и выдавать оператору уже агрегированную легко воспринимаемую информацию. Получить подобные сведения неавтоматизированным способом с учетом потока платежных поручений в современных банках просто невозможно.

Стоит упомянуть и существующие платформенные ИТ-продукты, позволяющие из «кубиков» создавать решения конкретных задач, реализуя самую замысловатую бизнес-логику. Здесь уже не требуется привлечение дорогостоящих специалистов-разработчиков, так что время ввода новых функциональных возможностей в ИС банка для сотрудников или услуг для клиентов заметно сокращается.

С. ВАСИЛЬКОВА: У меня чисто практический вопрос по поводу функциональности единого окна. Оно позволяет координировать процесс предложения услуг только физлицу или также юрлицу? Иными словами, может ли один сотрудник банка в рамках этого единого окна обслуживать и юридическое, и физическое лицо?

Д. ДЕМИДОВ: Решения по единому окну доступны и для обслуживания юрлиц, и для обслуживания физлиц. Эффективность же работы в «окне» во многом зависит от того, какие информационные системы действуют сейчас у вас в банке, какая установлена АБС, ведь во «фронте» объединяются несколько систем. Единое окно – это некая специальная надстройка.

А. БАРХАТОВА: Ни для кого не секрет, что взаимодействие различных фронт-систем, АБС и т.д. во многих банках оставляет желать лучшего. И результатом сбоев в этом взаимодействии является возникновение у клиентов негативного отношения, потому что им, как здесь уже рассказывалось, звонят различные отделы и предлагают одни и те же продукты или услуги. Конечно, эту проблему надо решать. Но, с другой стороны, покупка нового, более совершенного «фронта» – мероприятие по определению затратное.

К. КИБАЛКО: Я хотел бы поделиться нашим опытом, поскольку представляю здесь полностью розничный банк, обслуживающий порядка 25 млн клиентов. Для нас ручное выполнение операций во фронт-офисе невозможно. Поэтому все технологии, которые здесь упоминались, лично для нас не магия, а реальность, многие из них, и даже почти все, мы уже используем. У нас есть система единого окна, позволяющая специалисту банка предлагать клиенту любой востребованный им продукт, а не навязывать то, что человеку не нужно. Секрет



Анастасия БАРХАТОВА,
начальник управления развития
розничного бизнеса КБ «ЕВРОТРАСТ»

успеха прост – сотрудник, используя пять «экранов», располагает полной информацией о клиенте, в том числе сведениями о том, какие продукты он уже использовал, от каких предложений отказывался и т.д. Все это не бином Ньютона.

Д. ДЕМИДОВ: Кирилл, а можно ли привести численные показатели, свидетельствующие о том, как изменилась деятельность банка после внедрения единого окна. Например, насколько сократилось время обслуживания клиента?

К. КИБАЛКО: Было бы очень хорошо иметь такие показатели. Но развитие банка и новых продуктов идет параллельно с развитием новых информационных технологий. Если бы рассматривали банк как некоего абстрактного коня в безвоздушном пространстве, наверное, такие подсчеты были бы возможными. А в реальной жизни невозможно вычислить и отделить информа-

ционные системы от всех остальных банковских процессов. Могу только сказать, что обслуживание клиента сейчас занимает у специалистов порядка 5–7 минут. Но я не могу сказать, что такой показатель – исключительно заслуга ИТ-службы, это еще и вопросы организации рабочего места, обучения сотрудников и т.д.

ЧЕТКАЯ ФОРМУЛИРОВКА И ПРАВИЛЬНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Д. СОТИН: Нет ничего невозможного, и ИТ могут сделать все. Но могут ли бизнес-подразделения внятно сформулировать, что именно они хотят, и готовы ли они инвестировать средства в нужном размере? Ведь всем известно, что в зависимости от величины выделенного бюджета можно получить различные результаты. И также всем известно, что конечный успех зависит от совместных скоординированных действий бизнеса и ИТ, от того, сможет ли бизнес определиться с операционной моделью.

Если вы не знаете ответа на этот вопрос, никакие ИТ, даже самые новые и совершенные, вам не помогут. Практика показывает: успешны только банки, которые четко понимают, чего они хотят достичь.

Р. КЕНИГСБЕРГ: Я хотел бы поддержать коллегу (Д. Сотина – *прим. ред.*) и дополнить его реплику. Не только розничный бизнес должен быть заказчиком для ИТ, но и в целом нужна стратегия развития банка, понимание, кто является клиентом, как этому клиенту следует продавать продукты и услуги – в отделениях или на дому. От выбора стратегии банка зависит и выбор информационных технологий, которые он будет использовать. И конечно, важна работа с персоналом. Предположим, банк приобретет систему единого окна, но не замотивирует сотрудников не повышать голос на клиентов. Как вы думаете, каким будет

результат использования этой системы? Конечно, нулевым.

Другой момент, который я хотел бы подчеркнуть, – необходимость бюджетирования ИТ-проектов на длительные сроки. Очень часто банки испытывают чувство разочарования от того, что они не составили долгосрочное бюджетирование на сопровождение приобретенных систем и решений.

А. СКОГОРЕВА: И как избежать этого разочарования? Бюджетировать по максимуму, по принципу «на то, на это, на пятое и десятое»?

Р. КЕНИГСБЕРГ: Необязательно. Просто нужно понимать, каких вложений потребует внедрение и сопровождение той или иной системы и каким может быть горизонт использования тех или иных систем. Приведу пример из своей практики. Одна ИТ-компания обратилась к нам с предложением совместно внедрить учет по МСФО в хранилище. Она уже к этому моменту продала

банку решение по созданию хранилища. Мы спрашиваем, позволяет ли АБС накапливать информацию. «Нет, – отвечает компания, – ничего нет, надо прямо в хранилище сделать учет». Это сделать невозможно, но хранилище тем не менее было создано. Получил ли от этого внедрения удовольствие банк-заказчик, сложно сказать, поскольку он к настоящему моменту прекратил свое существование.

А. ЗАТУЛОВСКИЙ: Согласен, надо очень четко рассчитывать бизнес-кейсы при внедрении любой системы. Очень часто в расчет проекта закладываются только затраты на сам проект, а не на дальнейшее сопровождение системы. И отсюда такие коллизии. Если ИТ помогает бизнесу правильно рассчитать затраты на внедрение и сопровождение системы, то бизнес начинает понимать, нужно ему само это внедрение или нет. Ведь есть решения, которые для кого-то необходимы, а для кого-то являются излишествами.

А. ГРУШКО: Когда бюджетировается какой-либо проект, важно не только правильно подсчитывать затраты, но и четко понимать: требования бизнеса будут меняться как в процессе реализации проекта, так и после его реализации. Это неизбежно. Если есть такое понимание и если банк и компания-вендор все правильно подсчитают, проблем не возникнет.

Д. РУБИН: Я бы хотел, если коллеги не возражают, вернуться к одному из первых вопросов нашей дискуссии: каким образом можно минимизировать время обслуживания клиента? В связи с этим хочется поговорить о средствах дистанционного банковского обслуживания. Здесь хочется провести параллель между телекоммуникационными компаниями и банками: первые уже давно стали обращать особое внимание на качество работы call-центров, они могут поделиться с банками своим опытом с точки зрения организации единого рабочего места оператора. Оно представляет



ИВАН ПОДОПРИГОРА,
руководитель проектов CRM
компании НОРБИТ

Текущая ситуация характеризуется значительным ростом услуг розничного кредитования с одновременным ужесточением конкуренции в данной области. Исчерпав возможности конкурентных преимуществ по характеристикам своих продуктов, банки разворачивают борьбу за лояльность клиентов. В этих условиях на первое место выходят качество и скорость обслуживания, а также возможность осуществления банковских операций удаленно.

Таким образом, особый интерес для банков представляют технологии, связанные с дистанционным банковским обслуживанием, CRM и хранилищами данных. Логично, что в настоящее время одним из наиболее приоритетных направлений развития ИТ в банках является активное использование различных каналов взаимодействия с клиентами с помощью CRM-технологий. Это позволяет как усовершенствовать процессы обслуживания, продаж и маркетинга в существующих каналах (офисах банка, контакт-центрах, агентских сетях), так и полностью автоматизировать взаимодействие через новые каналы: интернет-банкинг, социальные сети, банкоматы.

Конкретные показатели эффективности, которые банки ставят перед CRM-проектами, специфичны и в первую очередь зависят от используемого канала взаимодействия, от характеристик предлагаемого банковского продукта и целевого сегмента клиентов. Однако, в целом, в результате реализации CRM-проекта банки могут рассчитывать на увеличение количества обслуживаемых клиентов, повышение качественного уровня сервиса и рост продаж.

собой единый портал, интегрированный со всеми внутренними информационными системами, и дает возможность обслуживать клиента, осуществлять кросс-продажи и т.д. Болезнь многих банков в разрозненности инфраструктуры. В рамках единого портала можно свести вместе все технологические платформы и системы, что в результате приведет и к сокращению времени обслуживания клиента, и к повышению качества его обслуживания.

Второй момент, на который я хотел бы обратить ваше внимание: ИТ, безусловно, дает возможность получать инновации, но не стоит при этом забывать о важности сопровождения самого ИТ. Если у операциониста «завис» компьютер, не работает терминал, то клиент вряд ли уйдет довольным.

ЗАТРАТЫ НА ИТ – ЭТО СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕСА БАНКА

С. ЯМОВ: Я хотел бы поблагодарить НБЖ за то, что получилось организовать такой интересный диалог между представителями ИТ-служб банков и представителями руководства банков.

Занимаясь управленческим консалтингом по ИТ, я часто был свидетелем и участником аналогичных дискуссий. При этом со стороны банкиров обычно слышим такие заявления: «Мы платим за разработки хорошие деньги, в банке ИТ-бюджет составляет 5–8% от совокупного бюджета. Почему же вы не можете представить нам идеальные и прорывные ИТ-решения, продвигающие бизнес?» ИТ-служба на это отвечает: «Мы можем все, только скажите конкретно и заранее, что же вам надо, все сделаем!»

В какой-то степени верны обе позиции. С одной стороны, динамика банковской сферы такая, что бизнес иногда действительно не может четко изложить требования к автоматизации, пока не попробует поработать с пилотной версией нового средства автоматизации. Четко сформулиро-



Аркадий ЗАТУЛОВСКИЙ,
директор департамента ИТ
Нордеа Банка

вать требования к новой системе, как правило, может только команда, которая пришла из другого места и хочет перенести в банк уже известную модель автоматизации. Во всех остальных случаях имеет место поиск оптимального решения в банковских продуктах, операционных процессах и, как следствие, в требованиях к их автоматизации.

С другой стороны, у директора ИТ тоже непростая роль – нужно при ограниченных собственных ресурсах и ограниченных бюджетах на внешнюю разработку реализовать поток задач по автоматизации иногда с очень расплывчатыми требованиями бизнеса, которые еще могут поменяться в ходе проекта.

По опыту, снять противоречие может только тесный эффективный диалог между ИТ-службой и бизнес-подразделениями. Когда руководители бизнес-подразделений начинают понимать, что идеальных ИТ-решений на рынке нет, что банк должен научиться приоритизировать задачи по автоматизации,

что нечеткие требования стоят дополнительных денег, а ИТ-директора научатся организовывать процесс бюджетирования, внедрения и модернизации ИТ-систем так, чтобы учитывать, что требования могут уточняться или меняться по объективным причинам, тогда можно надеяться на достижение успеха.

С одной стороны, в выстраивании такого эффективного взаимодействия огромную роль играют личность ИТ-директора банка, его персональное умение наладить такой диалог.

С другой стороны, помимо фактора личности и уникального опыта есть системные подходы организации эффективного взаимодействия бизнеса и ИТ-службы. Например, уже хорошо зарекомендовавший себя сервисный подход – IT Service Management (ITSM) с его идеей управления портфелем ИТ-услуг, планирования и обеспечения качества ИТ-услуг с учетом реалий современного мира или же подходы к управлению качеством программного обеспечения с практическими рекомендациями в части управления требованиями к ПО, организации тестирования и т.д. И я хотел бы в этом контексте задать вопрос присутствующим здесь банкирам: что из системных подходов и методик сработало у вас или, наоборот, не дало ожидаемых результатов?

А. ЗАТУЛОВСКИЙ: Честно говоря, не могу сказать, что внедрение ITSM как-то помогло нам наладить диалог с бизнесом. Для меня вообще большой вопрос, насколько нужен ITSM, который, по моему убеждению, является старым подходом. Он сильно увеличивает расходы банка, а прибыль от него сомнительна. На мой взгляд и по опыту нашего банка, системные подходы не работают, нужны человеческие и управленческие технологии.

У нас в этом году новый формат планирования бюджета. Проект уже практически сверстан. И в рамках

подготовки этого проекта была проведена встреча, на которой бизнес-подразделения озвучили свои планы. Далее «фронт» встретился с «бэком». Они договорились между собой, что надо делать, куда инвестировать. После этого обсудили уже сформулированные задачи и поставленные цели с ИТ-службой, посмотрели, как их планы «ложатся» на инфраструктуру. Это был прорыв, люди впервые встретились в таком формате, увидели, что они не враги друг другу. И это позволило разрушить баррикады и договориться. Но это не системный и не процессный подход, а именно тот, о необходимости которого я говорил, – человеческий и управленческий.

К. КИБАЛКО: Я бы не был столь категоричным, как Аркадий (Затуловский – *прим.ред.*). На мой взгляд, всему свое

место, и сервисный подход вполне имеет право на существование. С другой стороны, соглашусь с утверждением, что многое зависит от личности CEO, ведь одна из важнейших его задач – это объяснять бизнесу, как работает ИТ, как правильно планировать бюджеты под ИТ-проекты, организовать жизненные циклы этих проектов и т.д.

Д. РУБИН: По моему опыту, ITSM не приносит ощутимой пользы в том случае, если эта система внедряется только для ИТ. В этом случае бизнес действительно видит только расходы. Если же сервисный подход распространяется на все подразделения, то это уже другое дело. Бизнес начинает ощущать, что есть результат, и ценность ITSM значительно возрастает.

Второе, что хочется отметить, – если внедрять только сервис-деск и

при этом не внедрять и не развивать управление инцидентами, то ITSM становится подобием записной книжки.

А. СКОГОРЕВА: Здесь поднимался вопрос о необходимости четко просчитывать бюджеты под ИТ-проекты и даже приводились цифры – 5-7% от совокупного бюджета банка. Это некое максимальное значение или минимальное, или, что называется, средняя температура по больнице? И каким, с точки зрения присутствующих здесь представителей ИТ-служб банков, должен быть адекватный уровень затрат на ИТ?

А. ЗАТУЛОВСКИЙ: 5-7% – средний уровень затрат. Ничего максимального в нем нет.

Д. СОТИН: Затраты на ИТ – это составляющая бизнеса банка. Есть финансово-



Юлия АМИРИДИ,
заместитель генерального директора
по развитию бизнеса компании
Intersoft Lab

На мой взгляд, особое место среди передовых ИТ занимает ПО класса Business Performance Management, название которого говорит само за себя – управление эффективностью бизнеса. Как показывает практика, банки, использующие эти системы, добились более высоких показателей эффективности по сравнению со среднеотраслевыми значениями.

Компания Intersoft Lab занимается разработкой и внедрением BPM-приложений с 1999 года. Это приложения для автоматизации управления доходностью, планирования и бюджетирования, управления рисками, для подготовки регуляторной отчетности. Их назначение – помочь банкам повысить эффективность финансового управления.

Сегодня главный вызов, стоящий перед банками, – удержание

доходности банковских продуктов и клиентов. Для решения этой задачи в составе BPM-платформы «Контур» предлагаются три приложения: «Управленческий учет», «Трансфертное управление ресурсами», «Функционально-стоимостной анализ». Первое автоматизирует выпуск управленческой отчетности во всех необходимых для банка аналитических разрезах: продукты, бизнес-направления, клиенты, филиалы, точки продаж. Рассчитываемые в этом приложении показатели получают на основе прямого отнесения расходов и доходов на объекты учета и могут быть уточнены с помощью двух других приложений.

«Трансфертное управление ресурсами» позволяет рассчитывать стоимость фондирования и размещения ресурсов в Cash Management, тем самым корректируя финансовый результат бизнес-направлений, ЦФО, филиалов. «Функционально-стоимостной анализ» предназначено для корректировки финансовых результатов путем распределения косвенных расходов между ЦФО, а также на продукты и сегменты бизнеса. Выполнение всех корректировок финансового результата дает возможность объективно сравнивать эффективность бизнес-направлений, ЦФО, филиалов. На основании измеренной с помощью этих приложений операционной эффективности руководство и менеджеры могут принимать обоснованные решения с целью повышения экономической отдачи от деятельности банка.

кредитные организации, которые готовы инвестировать в ИТ, просто чтобы попробовать инновации. Но это редкие случаи. Затраты надо просчитывать исходя из проектов, которые вы хотите внедрять. Поэтому они могут составлять и 5–7% от бюджета банка, и 10–15%.

А. САДОВСКИЙ: В любом бизнесе – банк, телекоммуникации – все должно идти в последовательности. Сначала определяем процессы, которые должны идти, следующий пункт – люди, и только затем – ИТ-технологии. Как здесь уже говорилось, ИТ могут практически все, но с ними работают люди.

А. ЗАТУЛОВСКИЙ: Правильный расчет затрат – это правильный расчет бенефитов, которые получит заказчик, и «костов» (расходов). Заказчик определяет, какой бенефит он хочет получить через 3–5 лет после внедрения проекта. Что касается «костов», то представители ИТ-департамента вполне могут нормально их рассчитать. Когда эти расчеты произведены, банк уже решает, включать ли конкретный бизнес-кейс во внутренние затраты или нет.

А. ЧЕРНЫШЕВ: Один из вопросов, содержащихся в программе нашего «круглого стола» – какие решения являются наиболее эффективными. Я считаю, что НБЖ очень правильно сделал, что поднял его. Когда задаешь этот вопрос «западникам», они все как один говорят: самое эффективное решение – ИТ-аутсорсинг. Мне хотелось бы узнать, используют ли этот инструмент в российских банках, и если да, то каковы результаты и отзывы?

В. БАШКАТОВ: Вопрос очень интересный и актуальный. Использование открытого кода широко распространяется в России – за рубежом это уже в порядке вещей. У ГК «ЦФТ» есть своя система «Банкир/Про», в свое время

она предназначалась для крупных и средних банков, но оказалась интересна и для мелких организаций. И мы анонсировали выпуск первой свободной АБС с открытым кодом, которая строится как раз на базе системы «Банкир/Про». В ней отсутствует лицензирование, так что банки не несут затраты на приобретение лицензии. При этом система может абсолютно все.



Олег ИЛЮХИН,
директор департамента
информационных технологий
СДМ-Банка

В начале нашего обсуждения прозвучало утверждение: «банкам нужна единая точка для работы с клиентами». Наша АБС.СПО – это единая база, которая содержит всю информацию по клиентам. При этом, как я уже говорил, ее можно спокойно скачать, внедрение и дальнейшее сопровождение системы мы гарантируем. Если банку нужно осуществить какие-то доработки, он может обращаться к третьим лицам.

Р. ОСОЧЕНКО: Доработка ИТ-решений и систем – это отдельный вопрос.

Время реакции на подобные запросы – критичный момент. А время реакции на устранение ошибок? Кто будет измерять ущерб от простоя ПО за счет того, что в очередную модификацию закралась ошибка? Ведь отказоустойчивость работы – это не только резервирование канала связи и ЦОДа, но и надежность ПО.

Д. ДЕМИДОВ: Любое изменение проходит тестирование на кейсах, чтобы 90% функционала гарантированно работало, что бы не случилось.

АУТСОРСИНГ НЕСОВЕРШЕН, НО НУЖЕН

А. ГРУШКО: Давайте вернемся к теме аутсорсинга, которая в последние несколько лет действительно является актуальной. Могу рассказать немного о нашем опыте, у нас есть решение по АБС, которое мы, конечно, сопровождаем. При этом для большинства наших крупных клиентов мы осуществляем индивидуальные заказные доработки, в том числе по такому принципу, когда на аутсорсинг выделяются специалисты, и по мере решения задач программный код попадает в специальную версию, а потом в стандартную версию.

Если же говорить в общем, пользоваться или нет таким инструментом, как аутсорсинг, решает банк. Больших проблем, с моей точки зрения, у тех, кто выбирает этот путь, не возникает.

О. ИЛЮХИН: Мы в этом вопросе, можно сказать, находимся на передовой – думаем, передавать или нет те или иные задачи и функции на аутсорсинг не реже раза в год. С одной стороны, вроде бы пора, но часто приходится слышать от коллег мнение: это следует делать, когда ты научишься заключать SLA (service level agreement). В части ПО такие договоры заключать пока не получается.

А. СКОГОРЕВА: А что конкретно мешает?

О. ИЛЮХИН: В частности, законодательство. Плюс то, что поставщики в срок ничего не отдают, а ведь своевременное внедрение – важнейшая вещь для банка.

Скорость внедрения инноваций, работа ИТ являются конкурентным преимуществом для банка. Если у тебя есть свои специалисты и системы с открытым кодом, то ты действительно можешь достичь очень многого. Но проблема в том, что большинство систем сейчас являются закрытыми, любое изменение делается путем подачи заявки на доработку. Заявки рассматриваются вендором, и банку иногда приходится ждать полгода, пока изменение осуществится.

С. ЯМОВ: Тенденция к передаче на аутсорсинг задач по внедрению и сопровождению ИТ-систем, на мой взгляд, очевидна. Но, прибегая к этому инструменту, по моему мнению, важно учитывать несколько ключевых моментов.

Во-первых, следить, чтобы вы не стали заложниками одного интегратора или внедренца. Там, где это возможно, нужно разделить выбор платформы автоматизации и исполнителей по внедрению. С одной стороны, нужно выстроить хорошие партнерские отношения с командой внедрения, тогда будет возможность быстро реагировать на запросы бизнеса, решать срочные задачи с отложенным платежом, с другой стороны, нужны альтернативные исполнители, чтобы снизить риск шантажа.

Во-вторых, нужно выстроить правильные договорные отношения по расширенной поддержке и сопровождению, чтобы иметь возможность оперативно реагировать на запросы по доработке систем. Если у вас устоявшиеся отношения с конкретным подрядчиком, то вполне реально подписать рамочный контракт с расчетом по факту. Да, финансисты не очень любят одобрять



Кирилл КИБАЛКО,
заместитель директора по информационным технологиям Банка Хоум Кредит

договоры с нечеткими рамками, но этот процесс можно выстроить. Так, по своему опыту скажу, что есть организации, где с финансистами согласованы нормативы на подобную расширенную поддержку. Например, в одной организации такой нормой годового сопровождения является 7–15% от общего объема инвестиций во внедрение и развитие ИТ-системы. Бюджетирование и реализация бюджета в этих рамках планируются и контролируются по каждой системе отдельно, не вызывают проблем с финансовыми и контролирующими подразделениями.

В-третьих, при большом объеме внешней разработки и сопровождения, особенно заказываемых у разных исполнителей, требуется организация собственного контроля качества. Если вы не управляете требованиями к автоматизации, не управляете релизами и дефектами, не осуществляете собственного функционального и нефункционального тестирования, то вы наверняка столкнетесь с проблемами, а то и с катастрофой.

Либо сроки окажутся сорванными, либо придется использовать ненадежный релиз с неприятными последствиями.

К. КИБАЛКО: Термин «аутсорсинг» и в ходе нашей дискуссии, и за ее рамками используют в слишком разных контекстах. Есть аутсорсинг услуг и есть аутсорсинг людей – давайте разделять эти понятия. Есть компании, которые набирают людей и предоставляют их нам на 8 часов в день за определенную плату. Компания-поставщик отвечает за его своевременный приход на работу, за то, что он будет выполнять порученную ему работу, но не за конечный результат его деятельности. Мы таким аутсорсингом, или, точнее, аутстаффингом, пользуемся. Это дает нам возможность гибко реагировать на новые потребности бизнеса, те потребности, которые мы не в состоянии удовлетворить за счет внутренних ресурсов.

Совсем иное понятие «аутсорсинг услуг». Есть компании-вендоры, которые имеют некие программные продукты и уникальную возможность модифицировать ядро программного продукта. С ними мы тоже работаем, потому что иного выхода у нас нет. Как мы ни договариваемся с вендорами о передаче нам части исходного кода, ядро программного обеспечения могут дорабатывать только вендоры. С такими компаниями мы взаимодействуем на уровне больших релизов и больших заказов, для выполнения которых требуется несколько месяцев.

Есть еще одна группа компаний, предоставляющая аутсорсинговые услуги по принципу «fix time – fix price». На системе X нужно сделать определенную доработку, и компания обеспечивает определенный результат, изменив систему. Это может быть некая не аффилированная с вендором компания. И таким аутсорсингом мы тоже пользуемся.

А. ЗАТУЛОВСКИЙ: Сергей Ямов предложил очень красивую модель диверси-

фикации рисков, фактически нарисовал нам мечту любого банка – не зависеть от одного вендора. Но реальность такова, что для такой картинки места в банковской системе пока нет. Есть вендор, который всеми силами пытается занять монопольное положение и никого не пустить на свою поляну.

Что касается аутсорсинга. Тренд рынка таков, что его доля растет. И это вполне объяснимо: никакое ИТ не в состоянии удовлетворить требования банка целиком.

С другой стороны, мы пока видим, что в большинстве случаев аутсорсинг хуже, чем внутренние ресурсы, прежде всего, по такому фактору, как стоимость. Вот ИТ-директор и скачет между двух огней, пытаясь найти золотую середину.

В. БАШКАТОВ: Мы не перетягиваем на себя одеяло, клиент не становится зависимым от нас. Благодаря открытому коду у него есть возможность выбрать по своему усмотрению любую другую компанию. Мы формируем вокруг своей системы АБС.СПО сообщество, которое быстро тестирует новые модули и выявляет недостатки. Мы планируем организовать форум свободного общения, чтобы каждый клиент мог поставить в рамках этого форума свою задачу и указать цену вопроса. И поскольку этот форум будет открытым, то он может выбрать компанию-поставщика, которая предложит ему оптимальные, с его точки зрения, условия. Более того, в нашем случае, если мы по каким-то чисто гипотетическим причинам прекращаем поддерживать наш проект АБС. СПО, то банк-заказчик ничего не теряет: он может перейти на обслуживание к другой компании, которая будет сопровождать наше решение.

Ю. АМИРИДИ: Мне бы хотелось сначала вернуться ко второму вопросу – о наиболее эффективных решениях, а потом плавно перейти к вопросу об аутсор-

синге. Есть ВРМ-системы, которые решают достаточно много задач, в том числе задачу управления доходностью по банковским продуктам, различным клиентским сегментам и т.д. Но для того, чтобы управлять доходностью, надо понимать, как ее правильно рассчитывать, и ВРМ-системы также помогают банкам справиться с решением этой задачи, помогают понять, что влияет на эту доходность: время обслуживания клиента или другие факторы.

Что касается аутсорсинга, то стоит сказать о следующем: когда внедряются такие системы, очень важно, чтобы заказчик правильно поставил задачу и указал, по какой методологии, с какими характеристиками должна решаться его задача. Банк, конечно, теоретически вполне в состоянии сделать это, но у него не всегда достаточно времени для этого – надо задокументировать все, четко сформулировать и т.д. На это нужно время, а задача требует быстрого решения. Набирать исключительно под этот проект новых людей нецелесообразно, и поэтому банки в таких случаях часто привлекают компании на условиях аутстаффинга. Эта услуга опорная для последующей оптимизации и очень востребованная.

А. КУЗНЕЦОВ: Мне жаль, что в рамках сегодняшнего «круглого стола» никто не поднял тему необходимости соблюдения стандартов информационной безопасности. А ведь ИТ и ИБ неразрывно связаны. И если говорить об аутстаффинге, то спрос на специалистов ИБ в этой сфере достаточно высок. Мы работаем на принципах аутстаффинга с различными банками, заказчики определяют время, за которое должна быть выполнена работа. Если мы не укладываемся в сроки, то платим деньги – столько, сколько требует от нас заказчик.

А. ГОРШКОВ: Есть такое хорошо известное выражение: истина лежит

между двух крайностей. В нашем случае одна из этих крайностей – собственные разработки и открытый код, а другая – разработки внешних подрядчиков и закрытый код. Когда отклоняешься от истины, возникают перекосы в одну или другую сторону. На мой взгляд, главная задача – пытаться выдержать баланс. Если концентрируешься только на продуктах внешних подрядчиков, есть риск «подсесть» на него. Если используешь только внутренние разработки, то сталкиваешься с риском некачественного документирования разработки или ухода ответственного ИТ-сотрудника. Банкам приходится искать пути, как не зависеть от всех перечисленных рисков. В Хоум Кредит Банке, насколько я знаю, хорошо выстроена собственная служба тестирования. Она необходима независимо от того, идет ли речь о собственных разработках или о разработках внешних подрядчиков, использует ли банк системы с открытым или закрытым кодом.

В целом же по итогам заседания нашего «круглого стола» у меня сложилось такое впечатление: банки хотят улучшить свою работу и знают, как это сделать. Представители ИТ-компаний также знают, как банкам улучшить свою работу и предлагают им соответствующие решения. Вроде бы и те и другие роют тоннель навстречу друг другу, только почему-то никак не могут встретиться. Возможно, увеличит вероятность этой встречи появление в банках кураторов, которые будут курировать (а в некоторых банках уже курируют) и ИТ, и операционный блок. Они знают, с одной стороны, что необходимо для развития бизнеса, а с другой стороны, они способны сформулировать конкретные задачи для ИТ-блоков. Это, на мой взгляд, и есть та золотая середина, вокруг которой будет «крутиться» дальнейшая оптимизация ИТ в банках. ^{№3}