# Без современных технологий нет успеха
**"Регламент" №2,** 21.03.2006

*Мировой опыт развития рынка банковских услуг убедительно свидетельствует о том, что успех приходит, прежде всего, к тем, кто в своем бизнесе умело опирается на самые современные и самые эффективные финансовые Интернет - технологии, в том числе технологии Интернет - банкинга. И потому представляется совершенно естественным тот огромный интерес к новым технологиям, который проявили представители кредитных организаций на состоявшемся в феврале в Москве VI Международном форуме iFin-2006 «Электронный банкинг в России». Обсуждение возможностей новых технологий и их внедрения, которое началось еще в ходе выступления докладчиков, а затем продолжилось у стендов компаний, на «круглых» столах, носило характер обмена мнениями, информацией и способствовало установлению деловых контактов банкиров с разработчиками. Как отметил в интервью корреспонденту «БДЦ - пресс» Заместитель Директора по развитию компании «ОТР», эксперт АРБ К.Н. Маркелов, который выступал в качестве ведущего секционного заседания, реалии и перспективы развития электронного банкинга в России обнадеживают. Хотя, конечно, на этом перспективном направлении предстоит еще много работать, чтобы не уступать зарубежным конкурентам.*

**«Регламент»: Константин Николаевич, насколько сегодня велика роль технологий электронного банкинга в развитии банковских услуг?**

**К.М.:** Надо исходить из того, что технологии такого рода являются, образно говоря, инструментами обеспечения. Естественно, без них успешное развитие банковских услуг просто невозможно. Ведь при массовости банковских услуг очень важным фактором становится стоимость единичной транзакции, стоимость единичной операции. Если у банка соответствующих технологий как таковых нет, то есть, работа проводится, либо вручную, либо в разных информационных системах и т.д., то, по вполне понятным причинам, себестоимость той или иной операции непременно получается высокой. Имеется в виду как сама операция, так и получение отчетности, анализ информации. Если же есть единая технология, которая поддерживает этот розничный бизнес, то в таком случае ситуация в корне меняется.

Сама технология может стоить недешево, но вот уже проведение каждой отдельно взятой операции, получение соответствующей отчетности по этой операции, как и анализ всех операций (сквозной, по филиалам, по клиентам, по продуктам и т.д.) намного менее затратны. И такая технология позволяет действительно заниматься развитием бизнеса, не отвлекаясь на то, чтобы проводить какую-то выверку операций. То есть сама операция в случае использования по-настоящему эффективной технологии занимает у банка значительно меньше времени. Разумеется, она требует и значительно меньше ресурсов банка. И если мы говорим об удаленном обслуживании, когда, допустим, часть реквизитов, платежа либо преднастроены, либо вбиты, либо вводятся клиентами, то соответственно большая работа просто по заведению операции уже переложена на клиента. Либо соответствующая информация уже присутствует в системе. Это уменьшает количество ошибок, увеличивает рентабельность, эффективность бизнеса.

**«Регламент»: Вы имеете в виду, что применение эффективных технологий окупается много раз?**

**К.М.:** Да, безусловно. Более того, окупается как впрямую — увеличением объемов бизнеса, так и опосредованно, — например увеличением стоимости собственно банковского бизнеса. Дело в том, что при одной и той же доходности могут быть как бы два банка: один с прозрачной управленческой структурой, хорошей аналитической системой с возможностью сквозного анализа всех продуктов, клиентов, филиалов и т.д., а другой — без всего этого. Естественно, что банк с прозрачной структурой, со структурированным управлением и т.д. стоит дороже. Почему? Потому что в нем можно просчитывать и моделировать как развитие уже существующего бизнеса, так и введение новых услуг, ориентацию на новые клиентские группы.

Причем если вы в таком банке что-то просчитали, внедрили, то на все это вам понадобилось гораздо меньше времени, чем в банках, не обладающих высокими технологиями.

**«Регламент»: Иными словами, способность к развитию у банков с современными технологиями выше, чем у банков, не обладающих таким достоинством?**

**К.М.:** Естественно. Именно потому, прежде всего, он и стоит дороже. Фактически стоимость тех вложений,

которые делаются банком в новые технологии, в том числе в технологии электронного банкинга, если они правильно внедрены, возрастает на несколько порядков.

**«Регламент»: На что бы Вы обратили внимание в плане появления, внедрения, эксплуатации новых технологий?**

**К.М.:** На мой взгляд, очень важно, чтобы технологии, принятые к внедрению, соответствовали стратегии развития банка. Подчеркиваю, стратегия развития банка первична, а технологии должны обеспечивать эту стратегию. Соответственно если банк планирует иметь несколько миллионов клиентов — частных лиц, если он планирует иметь несколько сотен, тысяч операционных мест, то информационные системы, которые он выбирает, должны быть способными обеспечить это. Они должны быть способными поддерживать подобный масштаб бизнеса.

Естественно, не менее важно и правильное внедрение этих технологий в полном соответствии с одобренными проектами.

**«Регламент»: Какие технологии из представленных на форуме Вы бы отметили в первую очередь? И какие компании-разработчики, а также, какие конкретно коммерческие банки Вы бы назвали в числе умеющих внедрять новые технологии?**

**К.М.:** Я бы не хотел выделять ни какие-то конкретные технологии, ни конкретные фирмы. И не потому, что боюсь заняться пиаром. Внимания заслуживают все технологии, представленные на форуме, как и фирмы, принявшие участие в нашем мероприятии. Хотелось бы отметить, что каждая из участвующих в форуме компаний имеет свой сегмент рынка, где она достаточно конкурентоспособна.

Вопрос я бы поставил по-другому: какие именно технологии востребованы сегодня в первую очередь? Это технологии централизованного ведения бизнеса, централизованного управленческого учета. Сейчас также очень популярны технологии хранилищ данных и соответственно технологии построения на их базе систем централизованного управления, фронт -офисные технологии и розничные технологии на базе этих фронт - офисных, которые реализованы банками. Словом, сегодня на первом плане — централизация, управленческие технологии и фронт-офис плюс розница.

**«Регламент»: Технологии, представленные на форуме, могут помочь при переходе на МСФО?**

**К.М.:** Думаю, что в этом деле напрямую те технологии, которые рассматриваются на форуме, не помогут. Другое дело, что переход на МСФО, как показывает практика, — сфера многоплановая. Можно сказать, что первый круг — это реализация на бумаге. Второй круг - это реализация в Excel. Третий круг — это реализация на базе хранилищ данных. То есть рано или поздно все, что касается международных стандартов, в том числе и МСФО, и Базеля, — все, я считаю, будет реализовано на базе хранилищ данных централизованно.

Но вот напрямую, повторяю, этому способствует только одна часть технологий, о которых мы ведем речь. Технологии, которые посвящены ритейлу и фронт - офисным решениям, напрямую не связаны с переходом на МСФО, но способствуют тому, что банки начинают оказывать клиентские услуги на международном уровне.

**«Регламент»: На форуме, в том числе в ходе дискуссий, проходивших на «круглых» столах, много говорилось о положительном и отрицательном опыте внедрения технологий электронного банкинга. Чем объясняется интерес к этой тематике? И на какие нюансы данной проблемы обратили бы внимание лично Вы?**

**К.М.:** Положительный опыт — это, когда система выбрана удачно, когда она внедрена и помогает развитию бизнеса. Отрицательный опыт — это когда идет бездумнее вложение денег в технологию. То есть мы хотим приобрести западную систему или западного консультанта, выделяем под это деньги, но при этом не просчитываются все риски проекта. И тогда в результате оказывается, к примеру, что проекты внедрения становятся дороже, чем сама приобретаемая техника и соответственно программное обеспечение к ней. Проекты внедрения должны учитывать еще и возможность реинжиниринга. А реинжиниринг — это все-таки опасная и рискованная вещь. Почему? Потому что реинжиниринг бизнес-процессов в любом банке, в любой организации неизбежно связан с перераспределением полномочий между различными структурами, между различными подразделениями, менеджерами. Менеджеры не всегда охотно на это идут, нередко оказывают активное сопротивление. Иногда с их стороны возможно и пассивное сопротивление: просто по незнанию. Люди не знают, что их ждет в будущем в новой структуре бизнес-процессов, поэтому они от этого отстраняются.

**«Регламент»: В случае неудачной погони за западными технологиями что, на Ваш взгляд, двигало владельцами и менеджерами банка? Ошибочные представления, избыток желания?**

**К.М.:** Я не буду судить владельцев и менеджеров, давать оценку их поступкам. Причины закупки западных технологий или технологий мирового уровня бывают разные. Но мне думается, что приобретателям технологий важно представлять себе все риски, которые с этим связаны, и важно выбирать правильное направление реализации выбранных ими проектов. Почему они ошибаются? Иногда они могут считать, что денежная стоимость проекта — это программная лицензия, стоимость внедрения и, может быть, стоимость технических средств. На самом деле есть еще и другие, весьма существенные составляющие, которые носят как бы характер внутренних факторов. Это касается того же реинжиниринга бизнес-процессов либо необходимости заплатить внешнему консультанту — интегратору проекта, который эти работы проведет. Поставщик технологии такие затраты обычно скрывает из экономических соображений. Для него важно заключить сделку и продать лицензию. То есть банки не всегда об этом знают заранее, поскольку поставщики не говорят им об этом. Когда же банк с этим сталкивается, то он вынужден либо увеличить смету проекта, либо забыть о нем навсегда. Важно обо всем этом знать заранее, важно идти в подобные проекты с той командой, которая может их реализовать.

**«Регламент»: Что бы Вы могли сказать по поводу развития сети доставки услуг, по поводу дополнительных сервисов?**

**К.М.:** Кредитные организации, на мой взгляд, сейчас не должны бояться внедрять эти технологии. Причем целесообразно опробовать данные технологии на ограниченном числе клиентов, лучше на тех своих клиентах, которые заведомо лояльны банку. Впрочем, это стандартный способ внедрения новых услуг, когда сначала они обкатываются на определенном числе клиентов, а массовыми делаются тогда, когда уже понятен механизм предоставления их в данном конкретном банке, когда ясен экономический эффект, когда понятно, кто в этом задействован, и т.д.

**«Регламент»: Один из «круглых» столов, проведенных на форуме лично Вами, был посвящен сравнению технологий электронного банкинга с технологиями «неэлектронного» банкинга. В центре дискуссии оказался вопрос о том, конкурируют ли они друг с другом или дополняют друг друга. И к какому выводу прийти лично Вы: речь идет о конкуренции или о дополнении?**

**К.М.:** В данном случае мы имеем дело и с дополнением и с конкуренцией, а в целом — с еще одной возможностью развития.
Должен сказать, что есть и третий вариант: так называемый мобильный банк. Как показывает опыт Прибалтики, где эта форма работы очень широко развита, мобильные банки заслуживают внимания. Внешне они очень похожи на наши киоски, которые продают газеты. В Прибалтике же в подобных киосках, которые, разумеется, соответствующим образом оснащены, размещаются своеобразные отделения банков. В них работают по одному или по два сотрудника. С помощью банкоматов они обменивают валюту, принимают коммунальные платежи. Такой киоск представляет собой, в общем-то полноценное удаленное отделение банка. И к тому же весьма мобильное. В том случае, если такой киоск-банк на той или иной улице себя не окупает, его перевозят на другое место.

Однако названный мною третий вариант — это все-таки вариант промежуточный. Скорее всего, в представительских целях будут развиваться неэлектронные формы банкинга. То есть там, где необходим непосредственный контакт между клиентом и банком (знакомство, заполнение каких-то форм, принятие решения о кредите, узнавание), клиент должен приходить в банк. Если, например, у клиента страховка или кредит, то, естественно, представитель банка должен убедиться, что клиент как таковой есть, что он здоров. В таком случае соответственно ему продляют кредит. Словом, коммуникативные и представительские функции, требующие общения, останутся в неэлектронном виде. А вот массовые услуги, требующие быстрого обслуживания, быстрой обработки, будут осуществляться преимущественно в электронном виде. Здесь нет конкуренции, здесь есть взаимодополнение.