

ИТ-стратегия карточного бизнеса: выбор поставщика для банка "Управление в кредитной организации" № 5 (33), 16.10.2006

Карточный бизнес в нашей стране продолжает развиваться, занимая все большее место в деятельности коммерческих банков. Но, как показала жизнь, эмиссия карт и создание инфраструктуры их обслуживания – это далеко не дешевые удовольствия. Для кредитной организации банковские карты становятся прибыльным делом только лишь при грамотной организации бизнеса. Свое мнение по поводу того, какой должна быть стратегия информационных технологий для карточного бизнеса и как должен осуществляться выбор поставщика для банка, в интервью корреспонденту «БДЦ-пресс» высказал заместитель директора по развитию бизнеса компании ОТП, эксперт АРБ, к.ф.м.н. К.Н.Маркелов.

«БДЦ-пресс»: Аналитики сегодня придают большое значение использованию информационных технологий при организации карточного бизнеса. Что бы Вы могли сказать на этот счет, Константин Николаевич?

К.Н.Маркелов: Начнем с того, что информационные технологии должны быть построены таким образом, чтобы отвечать стратегии развития бизнеса, и карточный бизнес не является исключением. Что нами понимается под информационными технологиями в широком смысле этого термина, то они «внутри себя» содержат 5 взаимосвязанных составляющих частей.

Первая составляющая – это, прежде всего, собственно руководство банка и персонал его бизнес-подразделений, сотрудники бухгалтерии и аналитических служб, т.е. те люди, которые непосредственно заняты банковским бизнесом и управлением банком.

Вторая составляющая – это управленческие технологии, технологии проведения бизнес-операций, базирующиеся на стандартах бухгалтерского учета и обеспечивающие формирование отчетности. Т.е. это те технологии, которые используются персоналом банка.

Третья составляющая – совокупность информационных систем, которые используются кредитной организацией. В частности, это базовая автоматизированная банковская система (АБС), розничная АБС, процессинговый модуль и другие информационные системы и модули.

Четвертая часть информационных технологий – это аппаратный комплекс, в том числе процессинг, сети, коммуникационное оборудование, сервера, компьютеры, банкоматы – в общем, все соответствующее оборудование, которое есть в банке.

И, наконец, пятая часть информационных технологий – это персонал, который обеспечивает развитие, сопровождение этих технологий и программно-аппаратного комплекса, т.е. это ИТ-служба.

Когда мы говорим об информационных технологиях, мы подразумеваем совокупность и взаимосвязь всех этих пяти составляющих. Важна не только эффективность каждой из этих частей, важно еще и эффективное взаимодействие между ними. Только в таком случае информационные технологии смогут обеспечить успешное развитие бизнеса.

Особо хочу остановиться на взаимосвязи информационных технологий и бизнес-целей банка. В частности, на том, как создается и формируется стратегия развития информационных технологий. Так вот: есть бизнес-цели банка, которые сформулированы либо в виде стратегии банка, утвержденной руководством, его акционерами, либо в виде отдельного документа. Из всех бизнес-целей и задач банка мы выделяем те, которые прямо или косвенно влияют на технологическое развитие. При этом, как правило, в большинстве банков информационные технологии в своем текущем состоянии не полностью соответствуют стратегии развития.

И, по сути, стратегия развития информационных технологий представляет собой согласованное множество проектов, увязанных по времени, по результатам, рассчитанное на перевод информационных технологий в новое состояние. Тогда в своем новом состоянии информационные технологии должны будут обеспечивать банку достижение его текущих и перспективных бизнес-целей. Таким образом, реализация ИТ-стратегии – есть процесс перехода от текущего состояния информационных технологий к новому состоянию, в котором они будут отвечать стратегии развития бизнеса.

«БДЦ-пресс»: Каковы основные принципы, которыми руководствуется компания ОТП при реализации проектов, о которых идет речь?

К.Н.Маркелов: Принципы ОТР таковы. В первую очередь, это приоритет бизнес-требований заказчика. Допустим, заказчик говорит нам, что для развития его бизнеса нужно то-то и то-то, что свой бизнес он собирается реализовать тем или иным образом. У заказчика могут быть разные цели, будь то по масштабности, по технологиям, по взаимосвязи информационных систем, по взаимодействию с внешними организациями, по способам обслуживания клиентов, по каналам доставки услуг, по конкурентным преимуществам и т.д. Каждое пожелание любого клиента мы всегда переводим в плоскость бизнес-задач. И приоритет этих бизнес-требований для нас является важнейшим. Мы работаем таким образом, чтобы эти бизнес-требования выполнялись полностью и поддерживались технологиями.

Следующий принцип, которого мы неукоснительно придерживаемся в своем бизнесе – независимость в выборе поставщика. Мы не зависим ни от кого из поставщиков, ибо умеем успешно работать на внедрении информационных систем и технологических решений с разными, практически – с любыми, поставщиками. И кто из поставщиков будет выбран конкретным банком – это зависит только от конкретных требований этого банка.

Далее. Для нас незыблемой нормой деятельности давно является ответственность за конечный результат проекта, за комплексное решение. Что такое комплексное решение? В нашем понимании это такой набор информационных систем и технологий, который покрывает автоматизацией все бизнес-задачи банка. Причем как те задачи, автоматизация которых актуальна сейчас, так и те, которые «неактуальны» в настоящий момент просто потому, что проблема их автоматизации уже решена.

Разумеется, выполнение каждого проекта нами обязательно осуществляется в заданный срок. Это достигается благодаря тому, что мы очень тщательно планируем все наши проекты, и случаев срыва сроков выполнения проекта у нас еще не было. Все работы мы выполняем в те сроки, которые оговорены заранее. Сдвигка сроков проекта может произойти только по таким причинам, которые известны до начала работ и которые мы заранее оговариваем с банком.

Ну, и собственно, наш основной принцип – высокая компетенция и знание нашими сотрудниками технологий, практический опыт работы и реальных внедренческих проектов в банковском секторе.

«БДЦ-пресс»: *Что, на Ваш взгляд, важно при выборе поставщика?*

К.Н.Маркелов: Как правило, мы рекомендуем выбирать поставщиков технологических решений по тендерным процедурам. Соответственно, в любом тендере, если рассматривать его классический вариант, принимают участие четыре функционально различных группы.

Первая из них – это управляющий комитет тендера, в который входят ответственные за управление проектом куратор и менеджер проекта от банка, куратор и менеджер от нашей компании (часто в этот управляющий комитет входит руководитель банка). Управляющий комитет контролирует ход выполнения работ, утверждает результаты, представляет их руководству банка (если руководитель не входит в этот комитет). В тех случаях, когда руководители банка входят в управляющий комитет, эта структура может решать спорные и даже стратегически важные вопросы. Мы рекомендуем образовывать управляющий комитет только тогда, когда проект имеет стратегическое значение для банка. Если же проект имеет локальное значение, тогда можно обойтись без формирования управляющего комитета.

Другая группа – проектная команда ОТР. Это наши менеджеры и специалисты, которые работают на проекте. В принципе мы выполняем весь основной цикл работ по выбору системы и представляем результаты Рабочей группе проекта. Это – третья из функциональных групп.

Почему нужна Рабочая группа? Потому, что задачи и цели тендера не ограничиваются только тем, чтобы выбрать поставщика. Задача состоит в том, чтобы подготовить банк к внедрению выбранного решения. Рабочая группа (мы называем ее еще единым проектным офисом) – это руководители, специалисты банка и нашей компании, которые работают над этим проектом. Мы, действительно, работаем в достаточно тесной связке, и основной объем работ падает как раз на этот проектный офис. При проведении тендера рабочая группа участвует в подготовке исходной информации, в адаптации критериальной модели. Она согласовывает проектные документы, которые мы готовим. Соответственно, она утверждает промежуточные решения по тендеру, участвует в экспертной оценке систем при демонстрациях этих систем.

И четвертая группа – это сами поставщики систем и технологических решений. Они предоставляют Рабочей группе информацию о своих системах, о своей компании, формируют коммерческие предложения. Поставщики проводят демонстрации систем, после которых уже происходит окончательный выбор. Решение принимается с учетом функционального и технологического соответствия решений, анализа возможных рисков, стоимостного анализа.

«БДЦ-пресс»: *Каковы особенности процесса проведения тендерной процедуры?*

К.Н.Маркелов: Сама тендерная процедура состоит из четырех этапов. Первый этап – это подготовка тендера. На этом этапе подготавливаются детализированные требования банка к системе. Такой системой может быть основная или розничная АБС, система удаленного обслуживания класса фронт-офисных решений, процессинговый центр, система ипотечного кредитования.

На втором этапе тендера происходит адаптация критериальной модели к требованиям банка, а также формирование критериев отсека. Что такое критерии отсека? Это основополагающие принципы, которым должна удовлетворять информационная система, и по которым формируется т.н. длинный список. В числе этих критериев могут быть, например, реализация решения на определенной программно-аппаратной платформе, наличие завершающих внедрений в России, подтвержденная поддержка планируемых показателей и объемов бизнеса и т.д. Должен отметить, что это должны быть критерии отсека достаточно высокого уровня.

После того, как сформированы критерии отсека, идет отбор систем на основе квалификационных заявок, которые предоставляют компании-поставщики. По критериям отсека, как правило, делается длинный список систем. Соответственно в этот длинный список попадают те поставщики и те системы, которые удовлетворяют критериям отсека. Поставщики переходят на документарный этап, на котором получают более подробную документацию - запрос на коммерческое предложение, в котором мы интересуемся функциональными возможностями систем, ценой решения, характеристиками внедрения. Соответственно, поставщики формируют свои коммерческие предложения для банка. Уже по результатам анализа документации – коммерческих предложений мы формируем короткий список систем. Короткий список формируется нами, как консультантами, и утверждается Рабочей группой. Поставщики и системы, попавшие в короткий список, участвуют в демонстрациях.

Третий этап процедуры, который представляется самым ответственным и самым динамичным – это экспертиза систем из короткого списка. Поставщики демонстрируют нам свои системы. Мы вместе с руководителями, менеджерами и специалистами банка просматриваем их. В это же время происходит оценка эксплуатационных качеств систем экспертами банка и экспертами нашей компании.

На демонстрационном этапе мы проводим гар-анализ возможностей системы. «Гар» означает в классической банковской практике разницу в процентных ставках, в сроках размещения и сроках привлечения ресурсов. Например, мы привлекли деньги на срок от трех месяцев до полугодия, а разместили их на срок от года до двух лет. Так вот классический «гар» – это разница между указанными сроками и процентными ставками. А в нашем случае понимается разница между текущими возможностями системы и теми требованиями, которые у банка есть к информационным системам.

В стоимостной анализ предлагаемых поставщиками решений мы закладываем стоимость владения конкретными информационными технологиями для банка. Как правило, расчет стоимости идет либо на 3 года, либо на 5 лет вперед. Также нами проводится комплексный анализ рисков, которые могут возникнуть при внедрении и эксплуатации выбранного решения.

На заключительном четвертом этапе мы проводим сравнительный анализ трех составляющих для каждого из решений короткого списка – эксплуатационные качества, стоимостной анализ, анализ рисков. И потом вместе с банком осуществляется выбор системы.

«БДЦ-пресс»: Не могли бы Вы рассказать о бизнес-процессе какого-то конкретного тендера?

К.Н.Маркелов: Недавно мы проводили тендер для одного из крупных региональных банков. Это был уже далеко не первый проект, который мы делали для данного банка. Дело касалось выбора процессингового центра для этой кредитной организации. Банк принял решение самостоятельно оказывать процессинговые услуги в своем регионе.

Так вот, технология тендера была не классической, а немного сокращенной. В частности, участники короткого списка, а именно четыре компании были изначально указаны банком. И наша задача состояла в том, чтобы формализовать требования банка, по этим требованиям провести критериальный отбор и рекомендовать банку поставщика. Также планировались и проводились референс-визиты в банки, уже пользующиеся рассматриваемыми технологиями.

Что в том случае рассматривалось? Программное обеспечение WAY4 компании OpenWay, программное обеспечение Card Suite компании Tieto Enator, программное обеспечение SmartVista компании БПЦ и программное обеспечение TranzWare on-line компании Компас Плюс.

С точки зрения функциональности и эксплуатационных качеств на данном тендере у нас были выделены 4 группы критериев (на них формировалось дерево целей). Первая группа – это покрытие продуктов и направления карточного бизнеса банка. Вторая – это надежность и безопасность решения. Третий критерий – это опыт поставщика по внедрению. И четвертый критерий – качество сопровождения. Данные 4 критерия свертывались в общую оценку качества процессинговых систем. Кроме того, важными были пятый и шестой

критерии, по которым свертка не проводилась. Это совокупная стоимость владения (в данном случае она рассчитывалась на период 5 лет) и риски проекта внедрения и эксплуатации. В проекте рассматривались и оценивались следующие риски:

- риски потери качества решения, т.н. обманутые ожидания пользователей;
- риски увеличения сроков внедрения;
- риски увеличения стоимости приобретения и владения системой;
- риски остановки бизнеса, т.е. показатели надежности, производительности, отказоустойчивости.

При анализе и выборе предлагаемых решений на данном проекте требовалось повышать надежность, безопасность, покрытия продуктов и направлений карточного бизнеса, качество сопровождения и т.д. А понижать следовало совокупную стоимость владения и риски.

Теперь о результатах тендера. Результирующие показатели обычно выводятся на графике по трем координатам – качество, риск и стоимость. Качество – горизонтальная ось, риск - вертикальная ось, стоимость – это размер значка на схеме. На самом деле, так называемое «идеальное решение» должно находиться в правом нижнем углу диаграммы, потому что риски у него должны быть низкие, качество должно быть наивысшим, а цена – приемлемой. Из тех четырех решений, которые рассматривались в данном тендере, по рискам и по качеству два решения уступили другой паре решений (названия не могут быть открыто разглашены без одобрения банка). Соответственно, два других решения находились достаточно низко по рискам и высоко по качеству. Правда, при этом одно из решений было более предпочтительно по цене. Собственно, это решение и победило.

Однако в заключение важно отметить, что для другого банка (даже при том же списке участников) результаты тендера могли бы быть другими, ведь бизнес-цели и требования каждого банка уникальны.