

Развитие ИТ в банке – шаг создания конкурентного преимущества в банковском бизнесе "CIO", 20.04.04

В последнее время тема автоматизации банковской деятельности – одна из наиболее востребованных в деловых и специализированных СМИ. Множество семинаров, конференций и круглых столов посвящено этой теме, а также вопросам эффективности ИТ в банках, инвестициям в банковские информационные технологии.

Огромное количество фирм и компаний (от поставщиков АБС и других программных комплексов для банков, до независимых консультантов, оказывающих услуги в области ИТ) устремились завоевывать этот сегмент рынка, который сегодня насыщен едва ли на половину.

Да и банки в последнее время уделяют все большее внимание развитию ИТ, как одному из эффективных инструментов развития бизнеса.

Так что же происходит сегодня в сфере автоматизации банков? Насколько осознано банки делают ставку на ИТ?

Об этом мы попросили рассказать Президента консалтинговой компании ОТР Дениса Крикунчика.

А.М.: Денис, в настоящее время банковский сектор динамично развивается. Банки начинают активно продвигать на рынок новые продукты, менять свои стратегии в отношении работы с клиентами, обращают большое внимание на частный сектор. Как вы оцениваете современное состояние ИТ в банках?

Д.К.: В целом состояние ИТ в российских банках соответствует уровню развития банковских услуг в России, однако в самое ближайшее время нас ждут большие изменения. По сути, они уже начались. В стране стало больше денег, растет уровень потребления, формируется новая для нас культура кредитования. Таким образом, есть огромный потенциал для значительного увеличения объема рынка банковских услуг: кредитования, обслуживания инвестиций, коммерческой деятельности. Тем банкам, которые хотят принять участие в борьбе за новые объемы, на старых технологиях далеко не уехать.

А.М.: Что же потребует банковский рынок от ИТ завтра?

Д.К.: Я бы сказал, не завтра, а уже сегодня необходимо не просто аккуратное выполнение стандартных ИТ-работ: разработка, установка и сопровождение программного обеспечения, оборудования и т.д., а ещё и полноценное профессиональное участие в разработке новых продуктов и услуг банка, совершенствовании технологии обслуживания клиентов, оптимизации бизнес процессов на основе современных ИТ-решений. Только в результате такого проникновения специалистов по ИТ в сущность банковского бизнеса возможен прорыв. Например, возможно ли внедрить технологии CRM, если специалист по ИТ просто установит продукт и даст доступ бизнес подразделениям – нет. Возможно ли получить эффект от хранилища данных и системы управленческой информации, если ИТ опять же только установит программное обеспечение – тоже нет. Также самое с системами дистанционного обслуживания клиентов, системами электронного документооборота, да и просто при внедрении классической функциональности АБС.

А.М.: То есть Вы говорите о том, что возрастет роль ИТ в части формализации бизнес задач и внедрении изменений в бизнес процессы?

Д.К.: Да, именно так. В ИТ это называется управлением требованиями. Технологии должны создаваться не для ИТ, и даже не только для бизнес подразделений банка, а во многом для его клиентов. Это возможно только при работе с первичной бизнес задачей и воплощении комплексного организационно-технологического решения. Если мы посмотрим на технологии западных банков, приходящих в последнее время на рынок розничных услуг России, они обращены лицом к клиенту: о клиенте знают, его помнят, ему дают возможность работать с банком круглые сутки, где бы он ни находился. Возможно ли было создать это без проникновения ИТ в суть банковских процессов и услуг?

А.М.: Долгое время, было принято считать, что руководство банка очень тяжело расстается с деньгами, которые должны быть направлены на развитие ИТ. Насколько этот тезис соответствует действительности сегодня?

Д.К.: К сожалению, в сознании многих банкиров до сих пор остается некая пропасть между реальными деньгами, которые нужно потратить сегодня, и эфемерным эффектом, который они получают в результате инвестиций в ИТ. И, к сожалению, эта пропасть возникла не сама по себе, неудачный опыт или обманутые надежды - не редкость при реализации ИТ проектов, особенно крупных. Причина – опять же ошибки в управлении требованиями: не достаточно формализовали требования к бизнес функциональности – реализовали не всё или не так; не определили или не проверили объемно-количественные характеристики при выборе решения – столкнулись с проблемой работоспособности и производительности систем; не обратили внимания на стандарты разработки – получили недокументированное и зависимое от коллектива разработчиков решение; не сформулировали стратегические цели – заложили зерно общей неразберихи, которое быстро вырастает в дерево непонимания приоритетов и целесообразности проекта в целом.

А.М.: Какие же аргументы являются ключевыми в принятии решения об инвестировании в развитие ИТ?

Д.К.: Аргументы простые - необходимо обоснованно ответить на два вопроса: первый - «Создает ли текущее состояние ИТ проблемы для ведения бизнеса на существующем уровне?»; второй - «Есть ли у банка планы по развитию бизнеса?». Положительный ответ хотя бы на один из этих вопросов является весомым аргументом для инициации работ, как минимум, по оценке текущего состояния ИТ. По результатам исследования можно будет говорить о вполне конкретных, детальных аргументах, обосновывающих необходимость тех или иных инвестиций в терминах создаваемых бизнес возможностей или закрытия тех или иных рисков для бизнеса банка. Причем очень важно соблюдать последовательность, не перепрыгивать через ступеньки. Так, например, не покупать первый попавшийся программный продукт, по названию напоминающий то, что может закрыть проблему, а рассмотреть необходимые изменения с точки зрения бизнес процессов, детально определить требования и выбрать решение, рассмотрев ряд альтернатив.

А.М.: Как видно, развитие ИТ – это достаточно сложный процесс, требующий профессионального опыта, знаний, методик... Как быть если по понятным причинам у банков не будет возможности выполнить все работы своими силами?

Д.К.: Отдельные работы не то что можно, а даже лучше выполнять с привлечением внешних специалистов. Я обосную свою точку зрения: к примеру, экспертизу текущего состояния ИТ лучше делать «глазами» стороннего специалиста, имеющего представление о том какая ситуация с ИТ в других банках, проделывавшего данную работу не один раз, несвязанного текущими задачами и обязательствами внутри организации. Разработку программы развития ИТ также лучше делать совместно с внешним консультантом, поскольку он имеет профессиональный опыт в части формализации требований и обладает актуальной информацией о современных ИТ решениях. Привлечение внешних консультантов для реализации программы развития зависит от конкретной ситуации, однако при масштабных проектах без этого не обойтись.