

БАНКОВСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Смена состава

"Банковские технологии" №3, 16.03.2006

Сегодня модно и принято говорить о бизнес-стратегиях и соответствии информационных систем банка этим стратегиям. Из дискуссий на конференциях, статей в журналах и обсуждений на интернет-форумах складывается впечатление, что рынок информационных технологий для банков вдруг захлестнула невиданная вот уже лет восемь активность.

Если попытаться сформулировать основные тезисы новой парадигмы банковской автоматизации, получается примерно следующее.

1. Чем быстрее развивается банк, тем серьезнее проблемы в области информационных технологий, на которые наталкивается бизнес
2. Отечественные разработки вообще не подходят таким банкам
3. Всеобъемлющая функциональность, которой так любят сегодня щеголять многие разработчики, - это неверный путь, ведущий к обязательным столкновениям бизнес потребностей и ИТ-возможностей

Цель данной статьи - попытаться разобраться в том, насколько верны или, наоборот, спекулятивны приведенные тезисы, ведь не секрет, что, хотя рынок и управляется спросом, спрос создают те, кто продает, а не тот, кто покупает. Прокомментировать проблему мы попросили специалиста, с одной стороны, хорошо известного и разработчикам, и банкам, а с другой - явно не заинтересованного в продвижении какого-либо конкретного решения или идеологии. В качестве эксперта выступает Старший Вице-Президент компании «Организационно-технологические решения» (ОТР) Алексей Геня.

Болезни роста

Макроэкономическая конъюнктура в последние два-три года благоприятствует развитию в России банковского бизнеса. Материализация нефтедолларов на «вторичном рынке» - товаров и услуг для населения, рост покупательной способности, непрерывный рост цен на недвижимость и землю, крепкий рубль - все это создает прекрасную почву для работы с населением, в частности, развития различных видов розничного кредитования. Кроме того, опыт банков, первыми рискнувших сделать ставку на розницу, оказался в общем и целом положительным, что явно добавляет их конкурентам уверенности в успехе.

Основная же проблема заключается в том, что конкурентная среда в сфере розничного банкинга в России крайне агрессивна и думать приходится как о быстром выводе на рынок новых финансовых продуктов, так и о минимизации операционных издержек. Отсюда следуют очевидные требования к информационным системам банка - максимально полная автоматизация и быстрый запуск новых бизнес-процессов. Для крупных многофилиальных банков критичными являются также способность работать с большими объемами информации и централизация информационных ресурсов, так как наступать нужно по всему фронту - новые продукты должны внедряться одновременно во всей сети.

Новый бизнес требует новых ИТ-ресурсов, но при этом очевидно, что смена системы - далеко не единственный путь, который в данной ситуации может избрать банк. Хотя многие отечественные разработчики и «проспали» розничный бум в России, их решения не стоят на месте, и сегодня все они так или иначе могут поддержать розничные начинания своих клиентов.

Алексей Геня, однако, считает, что «если существующие технологии и, в частности АБС, являются сдерживающим фактором для развития бизнеса банка, то их замена является единственно правильным решением. Возможно, с тактической точки зрения более выгодным может показаться совершенствование имеющейся АБС, но если бизнес банка планируется развивать стремительно, подобное латание дыр, как правило, обходится ничуть не дешевле. Более того, через какое-то время, когда у банка уже могла бы быть новая АБС с увеличением капитализации бизнеса, он остается в старой ситуации - это большая потеря

темпа».

Между тем, очевидная стратегия выживания для поставщиков состоит в развитии их систем в направлении бизнеса их клиентов, что, собственно, они и делают. Если система устраивает банк сегодня, вряд ли он откажется от нее из-за проблем, которые, возможно, возникнут в будущем. Другое дело, если поставщик неспособен убедить клиента в том, что векторы развития бизнеса банка и функциональности системы направлены в одну сторону.

Алексей Геня: «Я бы выделил четыре основные причины возникновения потребности банков в смене АБС.

Первая причина - это непосредственно недовольство взаимоотношениями с существующим поставщиком. Это может быть недовольство в части финансовых условий, недовольство уровнем сервисного обслуживания поставщика, несоответствие стратегии развития системы поставщика и стратегии развития бизнеса банка.

Вторая причина - это неудовлетворение самим продуктом. Система не справляется с обработкой существующего объема информации, т. е. периодически происходят остановки и зависания системы, которые требуют остановки текущих бизнес-операций. Кроме того, могут существовать архитектурные ограничения системы по части ее развития в сторону новых продуктов, что диктуется развитием бизнеса банка.

Третья причина - это, безусловно, повышение капитализации бизнеса. Не секрет, что ИТ - это одна из составляющих бизнеса банка, парк техники и имеющиеся технологии оцениваются и являются частью стоимости финансовой организации.

Четвертая причина - это привнесение западного опыта в продукты, которые реализованы в западных АБС. Бытует мнение, что западные поставщики, внедряя систему на российском рынке, приносят вместе с ней реализацию готовых бизнес-продуктов».

Заграница нам поможет?

Насколько верно утверждение, что для быстро развивающихся банков, особенно розничных, которым требуется быстрое внедрение новых бизнес-процессов, российские системы не подходят? Каков вообще потенциал российских и зарубежных поставщиков бэк-офисных систем на нашем рынке?

Алексей Геня: «Утверждение в общем-то верное. Отечественные системы представлены только на рынке небольших и средних банков. Если говорить о розничных банках федерального уровня, то мы не знаем примеров построения единой централизованной технологии на базе российской системы. По моим субъективным оценкам, российские поставщики отстают от западных примерно на пять-семь лет, но они, конечно, развиваются.

На текущий момент видно, что в течение ближайших двух-трех лет зарубежные поставщики займут доминирующее положение на рынке систем для крупных банков. Не секрет, что жизненный цикл этих систем составляет примерно пять-семь лет до следующего обновления, поэтому вполне вероятно, что российские поставщики смогут занять часть рынка решений для крупных банков, если они перейдут на современные платформы и архитектурно будут способны обрабатывать большие объемы информации».

Ключевым в данном случае является понятие «централизованная технология». Отечественные поставщики исторически не были ориентированы на большие централизованные системы, поскольку их бизнес строился и рос на текущем спросе - закрытии текущих потребностей растущих российских банков. Те же немногие банки, кто готов был в силу больших стратегических планов или просто амбиций вкладываться в создание централизованных решений, изначально делали ставку на зарубежных поставщиков. Именно поэтому многим отечественным решениям не хватает сегодня двух составляющих, которых банки ждут от решений западных - способности централизованно обрабатывать большие объемы данных и автоматически поддерживать новые бизнес-процессы. При этом в первом случае необходима оговорка - гарантированно обрабатывать. Западные решения апробированы на больших объемах данных, многие же отечественные поставщики АБС могут ограничиваться лишь декларациями.

Что же касается бизнес-процессов, вопрос очень спорный - на что именно рассчитывают банки, приобретая западное решение? Не пытаются ли они приобрести собственно готовые продукты и бизнес-процессы вместе с технологией, их реализующей? Возникает парадокс: если банки не могут построить бизнес, отталкиваясь от существующей технологии, то почему они рассчитывают, что им удастся оттолкнуться от новой системы? Разработчики продают разработки, а не опыт, и об этом необходимо помнить.

Алексей Геня: «Многие крупные поставщики говорят о консалтинге, а реально предлагают перестройку бизнес-процессов банка в рамках идеологии своей системы (при ее внедрении).

ИТ-консалтинг - это достаточно специализированный сектор услуг, и он требует независимости от конкретных решений. Для разработчиков же это - вторичный бизнес, однобокий взгляд. Конечно, многие поставщики предлагают ИТ-консалтинг в качестве услуги, однако экономикой поставщика сложно изменить - продавать лицензии и сопровождение, по-прежнему, наиболее прибыльный бизнес для разработчика. Для того чтобы выйти на рынок консалтинговых услуг, нужен огромный опыт и знания, уже давно накопленные крупными игроками рынка консалтинговых услуг, которых нет у разработчика.

Привлечение же независимого консультанта, в первую очередь, дает объективность в решениях. Консультант должен выбирать оптимальное решение и способ внедрения, исходя из потребностей банка, а не подгонять имеющиеся у него продукты под проект. Независимость от конкретных поставщиков дает возможность получить полноценный взгляд на рынок, оптимизировать сроки и бюджет внедрения.

Клиенты ОТР, например, могут правильно оценить свои ожидания. Мы помогаем им сформулировать все аспекты внедрения и привносим нетрадиционный подход. Наши клиенты получают реальный опыт внедрений на российском рынке, уникальные методики и специализированный подход, а в конечном итоге - завершенное решение, соответствующее его ожиданиям».

Размытые границы

Один из самых спорных вопросов - насколько «интегрированной» должна быть АБС. При этом и в России, и за рубежом находятся как поставщики, объявляющие главным достоинством своей системы ее всеобъемлющую функциональность, так и те, кто утверждает, что концепция «все в одном флаконе» неизбежно приводит к возникновению в системе слабых звеньев.

Алексей Геня так комментирует ситуацию: «Безусловно, оба подхода имеют место в настоящее время на рынке, однако я считаю, что будущее за специализированными решениями. Специализированные информационные системы хорошо масштабируются для различных объемов бизнеса и требуют меньших затрат при внедрении.

Я бы выделил три основных функции банковского бизнеса: это - доставка продуктов и обслуживание клиентов, учетная функция, формирование и представление отчетности. Исходя из этой модели, на верхнем уровне я бы разбил информационные системы банка на четыре крупные блока. Это - так называемая соге-система, т. е. центральная АБС, выполняющая учетные функции и поддерживающая продукты на уровне бэк-офиса. Это - хранилище данных и система отчетности, сборщик всех аналитических данных по деятельности банка и инструментарий для создания отчетности. Это - фронт-офисная система, которая покрывает функции всех каналов доставки банковских продуктов и обслуживания клиентов. И последняя составляющая - это интеграционное решение, middleware, которое призвано соединить компоненты между собой. Безусловно, каждый из этих блоков может состоять не из одного решения, а из нескольких. Согласно этой модели, оптимальные границы функциональности АБС - это учетное ядро и продуктовые модули, автоматизирующие операции бэк-офисных подразделений».

Сказанное безусловно верно в общем, однако существуют весьма распространенные частные случаи, в которых интегрированное многофункциональное решение может оказаться если не более эффективным, то, по крайней мере, менее затратным и рискованным с точки зрения сроков внедрения выбором. Причем дело не столько в масштабах бизнеса банка, сколько в его специализации. Чем более ярко она выражена, тем острее соответственно сказывается потребность в специализированных информационных системах. Для универсального же банка, особенно небольшого, с ограниченным объемом продуктов и услуг, интегрированное решение зачастую может оказаться заведомо более предпочтительным вариантом.

Резюме

Алексей Геня: «Важнейшая тенденция развития самого банковского бизнеса в России - это укрупнение банков за счет слияний и поглощений. Соответственно количество внедрений западных АБС в крупных банках будет только увеличиваться. В течение ближайших двух лет в большинстве крупных банков стартуют проекты по замене АБС, либо же они находятся на стадии выбора решения, либо западная АБС уже там внедрена. В связи с этим банки будут больше использовать ИТ-аутсорсинг. Многие российские банки уже передали на аутсорсинг технологическое сопровождение (в частности, мы оказываем подобные услуги Альфа-Банку), обращаются к консультантам при внедрении и разработке ИТ-стратегии и используют услуги сторонних call-центров. На Западе давно пришли к выводу, что ИТ не являются частью банковского бизнеса, поэтому проще отдать на сторону всю ИТ-составляющую, подписав определенный SLA (Service Level Agreement - соглашение об уровне сервиса), гарантирующий качество, нормативы, штрафные санкции и т. п. В Европе существуют примеры полного аутсорсинга консалтинговыми компаниями банков, когда все оборудование, системное и прикладное программное обеспечение находится у партнера банка, полностью сопровождается и

обслуживается. Российские банки пока к этому не пришли, но тенденция такова, что и мы постепенно придем к этой форме оказания ИТ-услуг.

К сожалению, зачастую ИТ-решения развиваются в банках хаотично, исходя из сиюминутных потребностей бизнеса. Мы надеемся, что в ближайшие годы выстроится стройная система развития ИТ: на основе продуманной бизнес стратегии будет строиться ИТ-стратегия, а уже на основе нее будут реализовываться ИТ-проекты».

Добавить к сказанному почти нечего. Банковский бизнес в России становится все более крупным и черта, отделяющая «кусочную» - от сиюминутных потребностей - автоматизацию от стратегической - от долгосрочных потребностей, видимо, уже пройдена. И кто конкретно от этого выигрывает или проигрывает, не столь важно.