



Свобода от материнской АБС — дорого, но актуально "Банковское обозрение" №3, 01.03.2005

On-line обслуживание большого количества клиентов может привести к перегрузке основной системы банка.

АБС — одна на всех

Если оставить в стороне споры о том, что же на самом деле является фронт-офисом и какие функции он должен выполнять, то можно остановиться на таком весьма общем определении, что фронт-офис — подразделение, сотрудники которого непосредственно общаются с клиентами банка, прежде всего физическими лицами. В силу некоторой специфики фронт-офисы делятся на собственно ритейловые и инвестиционные. Последние работают на рынке ценных бумаг и поэтому имеют дело с гораздо меньшим количеством клиентов.

Так исторически сложилось, что в большинстве банков фронт-офисы работают напрямую с АБС. То есть в рамках АБС могут действовать такие компоненты, как «Расчетно-кассовое обслуживание», «Вклады физических лиц», «Кредиты физических лиц», «Коммунальные платежи», «Валютно-обменный пункт» (АБС «NEXT» компании «Кворум») и т.п. Это также может быть подсистема «Обслуживание физических лиц» (InvoRETAIL) АБС «Банк XXI век» компании «Инверсия».

Подсистема состоит из ядра и набора расширений. В ядре объединены базовые функции для работы с физическими лицами, текущими, депозитными, карточными, ссудными счетами, проводками, налогами, карточками. Расширения дополняют ядро Retail-системы в части обслуживания кредитов, безналичных платежей, взаимодействия с фронт-офисами различных платежных систем. В то же время Retail-система сама является частью АБС и объединена с ней общей базой данных и подмножеством базовых функций.

Таким образом, операционисты фронт-офиса имеют непосредственный доступ к АБС, в том числе к общей клиентской базе. В режиме такого «непосредственного общения» с единой информационной системой банка работают прежде всего фронт-офисы небольших банков с несколькими филиалами и даже с одним центральным офисом. По словам Александра Титулова (Российский национальный коммерческий банк), операционисты этого банка работают в том же интерфейсе, что и бэк-офис.

Единая среда

Банки, которые имеют сеть филиалов и отдельные точки продаж, могут выбирать из нескольких вариантов технологического обеспечения. Главный архитектор компании «ОТР» Дмитрий Гусев классифицирует их следующим образом:

- рабочее место АБС банка;
- отличная от АБС банка многофункциональная АБС;
- автономный модуль с ограниченным функционалом;
- специальная многофункциональная система;
- специальная фронт-офисная система.

Рабочее место АБС банка подразумевает наличие постоянной телекоммуникационной связи с площадкой, где расположена АБС банка/филиала, пропускная способность которой достаточна для обеспечения работоспособности всех рабочих мест дополнительного офиса.

К достоинствам решения относится, в первую очередь, наличие единой информационной среды по всему банку. Как следствие — отсутствие необходимости в каких-либо специальных решениях по интеграции, отсутствие дублирования функционала, простота сопровождения. Кроме того, банк автоматически получает все преимущества постоянного on-line обмена данными («сквозное» обслуживание, моментальное проведение операций и пр.). Определенным недостатком решения, по словам Дмитрия Гусева («ОТР»), является необходимость создания и содержания высоконадежных каналов связи, зачастую достаточно высокопроизводительных и дорогих (для надежности требуется дублирование). Это подтверждает и начальник отдела автоматизации банка «ЦентроКредит» Игорь Авилкин: «Обеспечение высокоскоростным

каналом связи каждой точки продаж, например каждой кассы, просто нерентабельно. Эти затраты не окупаются».

И все же достаточно часто банки автоматизируют свои фронт-офисы, используя технологии дистанционного банковского обслуживания. Более того, по словам Игоря Авилкина, операционисты фронт-офисов банка «Центрокредит» работают, по сути, в интерфейсе системы «банк-клиент». Этой системой, говорит он, пользуются около 70% клиентов банка. Компания CSBI (ЗАО «Компьютерные системы для бизнеса») также позиционирует свое решение для фронт-офиса как «электронный фронт-офис самообслуживания». Этой компанией был разработан IntelliBanker — электронный фронт-офис универсального банка. Решение базируется на платформе Electronic Workforce компании Edify и покрывает такие каналы взаимодействия с клиентом, как интернет (в том числе и WAP), электронную почту, телефон, факс, пейджер. В состав решения IntelliBanker, уточнил начальник отдела продаж финансовых систем ЗАО «Компьютерные системы для бизнеса» Алексей Макеенков, входит единое централизованное хранилище данных, где хранится вся информация о клиенте, а также вся история взаимодействия с ним: «Таким образом мы упрощаем работу и операторам, вся информация о клиенте, его операциях представлена в одном месте. Кроме того, данное хранилище используется CRM-компонентой системы, для которой также немаловажно наличие централизованного хранилища данных о клиентах».

Технологии дистанционного обслуживания клиентов легли и в основу такого известного на рынке проекта, как «Альфа Банк Экспресс». «Базой» в данном случае стал on-line процессинг пластиковых карт, которому в свое время ИТ-департамент этого банка уделял значительное внимание. По словам сотрудника ИТ-департамента Альфа-Банка Андрея Яромов, идентификация клиентов в системе «Альфа Банк Экспресс» производится в первую очередь с помощью пластиковых карт.

[По образу и подобию Сбербанка](#)

Но вариант фронт-офиса, реализованный Альфа-Банком, ближе к тому, что Дмитрий Гусев («ОТР») обозначает как специальную многофункциональную систему. Это вариант, когда специально для автоматизации работы дополнительного офиса банка создается система с собственной базой данных и подсистемой связи с центральной АБС банка/филиала. Достоинствами этого варианта решения являются автономность на уровне концепции построения системы, реализованный специально под потребности дополнительного офиса набор функциональности.

Наиболее известные из представленных на рынке решений, отмечает главный архитектор «ОТР», идеологически ориентированы на ограниченные виды операций замкнутого внутри отделения цикла (прообразом технологии служил Сбербанк), а не на построение комплексного фронт-офиса банка. Из этого вытекает ограничение функциональности и отсутствие целостной технологии связи с бэк-офисом банка.

На определенную ограниченность таких систем указывает и заместитель генерального директора компании «Форс. Банковские системы» Геннадий Заманский. По его словам, конвейерный принцип построения работы более свойствен бэк-офису банка. Количество сотрудников здесь достаточно велико, и поэтому возможна четкая специализация по отдельным выполняемым операциям. Принцип конвейера, реализованный во фронт-офисе, приводит к тому, что один операционист будет принимать коммунальные платежи, другой — менять валюту, третий — работать с пластиковыми картами и т.д. С позиции выстраивания структуры такой «точки продаж» это, безусловно, удобно. С точки зрения технологического решения, считает Геннадий Заманский, тоже проще, поскольку нет необходимости выводить к одному операционисту экраны по всем банковским услугам. Но в итоге мы получаем нечто подобное обычному отделению Сбербанка, где зачастую клиентам приходится отстоять несколько очередей, чтобы совершить все необходимые операции. В то же время очевидно, что все это может выполнять (при наличии соответствующей технической поддержки) один операционист. Тогда во фронт-офисе банка может быть реализован принцип «одного окна».

Кроме того, конвейерный принцип работы требует наличия во фронт-офисе около 10 человек персонала. С экономической точки зрения это может быть оправдано лишь в случае постоянного массового наплыва клиентов, чем могут похвастаться немногие российские банки. В противном случае банк вынужден сокращать количество операций, которые может выполнять данная точка продаж и, соответственно, терять часть клиентских денег. В итоге банк может сузить эти функции до операционной кассы. Такая «точка присутствия», по данным Игоря Авилкина («Центрокредит»), выполняет не более 5—10% операций.

В идеале, уверен Г. Заманский («Форс. Банковские системы»), возможно решение для фронт-офиса, когда весь его функционал будет ориентирован на одного человека.

В свою очередь Дмитрий Гусев («ОТР») указывает, что идеальное технологическое обеспечение дополнительного офиса банка должно представлять собой целостное и независимое от АБС решение, способное удовлетворить все потребности банка при обслуживании клиента в дополнительном офисе. При этом оно должно быть технически независимым от режима связи с головным офисом банка. Банк должен

иметь возможность, применяя единое решение для всех своих офисов, выбирать и в любой момент менять режим взаимодействия с ними, регулируя таким образом свои затраты на телекоммуникации в зависимости от реальных потребностей каждого дополнительного офиса.

[Филиалы стремятся порвать пуповину](#)

Но таких идеальных решений на российском рынке пока нет. Впрочем, уже сейчас разработчики совершенствуют свои системы, а банки реализуют проекты по выстраиванию более эффективной работы фронт-офисов.

По словам Игоря Авилкина, банк «Центрокредит» в ближайшее время внедрит у себя решение, которое позволит удаленным точкам продаж, прежде всего кассовым узлам, работать без постоянной связи с центральным офисом, в off-line режиме. Возможно, для этого «Центрокредит» использует фронт-офис «МтБанк. Ритейл» компании «Эскейп/М», в котором, говорит Игорь Авилкин, «возможность репликации данных защита внутри», что позволяет обмениваться данными с центральным офисом время от времени и работать достаточно независимо.

Компания «Форс» примерно через год готова выпустить на рынок свое принципиально новое решение для фронт-офиса, которое, по мнению Геннадия Заманского, позволит оказывать клиентам весь комплекс услуг. То есть в одном месте, у одного операциониста клиент сможет и оформить депозит, и погасить кредит, и просто перевести деньги на другой счет. Конвейерный принцип при этом разработчиками отвергается категорически.

Впрочем, следует учитывать, что в отдельном специализированном решении для фронт-офиса заинтересованы немногие банки — те, которые готовы вкладывать в развитие ритейла значительные средства. У них решения для фронт-офиса дополняются мощными CRM-компонентами, на экран к операционисту выводятся скоринговые системы и т.п. И «надстраивать» такие модули к АБС смысла нет. Чаще всего в этом случае формируется параллельное хранилище данных, ориентированное именно на обслуживание клиентов.

Для большинства же банков решения для фронт-офисов останутся непосредственной частью АБС. Количество мелких клиентов здесь не настолько велико, чтобы их on-line обслуживание приводило к перегрузке основной системы. Хотя чисто внешне эти решения могут оформляться отлично от других подразделений банка. Например, как заметил Алексей Макеенков, не так давно компания «Компьютерные системы для бизнеса» приступила к разработке отдельного web-интерфейса именно для сотрудников фронт-офисов: «Это было пожелание наших клиентов, которые хотели, чтобы все было красиво».

Есть еще один аспект автоматизации фронт-офисов банка, о котором порой забывают. Помимо IT-составляющей таких проектов существует область аппаратного обеспечения этой автоматизации. Прежде всего, по словам руководителя подразделения по работе с корпоративными клиентами компании «Гамма-Центр» Михаила Евграфова, речь идет о возможности оптимизировать работу персонала фронт-офиса с потоком клиентов и посетителей.

Один из эффективных способов настроить человека на комфортное восприятие «покупки» банковской услуги — использование электронных кассиров (TCD, или Teller Cash Dispenser), которые позволяют отказаться от привычных перегородок между клиентом и операционистом. Такие системы были использованы Альфа-Банком при создании проекта «Альфа Банк Экспресс». С одной стороны электронные кассиры, утверждает Михаил Евграфов, обеспечивают необходимый по инструкциям уровень безопасности работы с деньгами, с другой — заметно сокращают время обслуживания клиента, поскольку один и тот же операционист сможет и оформить выдачу клиенту наличных, и произвести ее. Одновременно с этим электронный кассир позволяет принимать у клиента деньги, причем операционный день банка уже не будет прерываться периодической сдачей денег, что также требовалось по инструкции.

Кстати, об эффективности этого инструмента банковского ритейла можно судить по тому, что и Сбербанк начал использование электронных кассиров TCD DoCash во многих региональных филиалах, желая уменьшить очереди и перейти на новый уровень обслуживания клиентов.

Другой немаловажный аспект при организации розничного проекта — это управление потоками посетителей. Первыми, кто понял всю важность современной организации приема посетителей, были, пожалуй, страховые компании, столкнувшиеся с наплывом клиентов после введения ОСАГО. Они стали в массовом порядке внедрять так называемые системы управления очередью (СУО). Применение СУО предоставляет возможность оптимизировать работу операционистов в зависимости от количества посетителей, загруженности того или иного оператора или востребованности той или иной услуги в данный период времени. Эти процессы регулирует специальный администратор СУО, который ведет постоянный мониторинг зала.

Возможности программного обеспечения некоторых СУО позволяют выделить разные группы клиентов и определить приоритетное обслуживание для VIP-клиентов. А это — одна из составляющих успеха private-

banking. Кроме того, данные, собираемые СУО по клиентам, операторам или отдельным услугам за заданный период времени, а также автоматически составляемые отчеты по выбранным критериям, позволяют затем оценить эффективность отдельных направлений ритейла и всего проекта в целом.