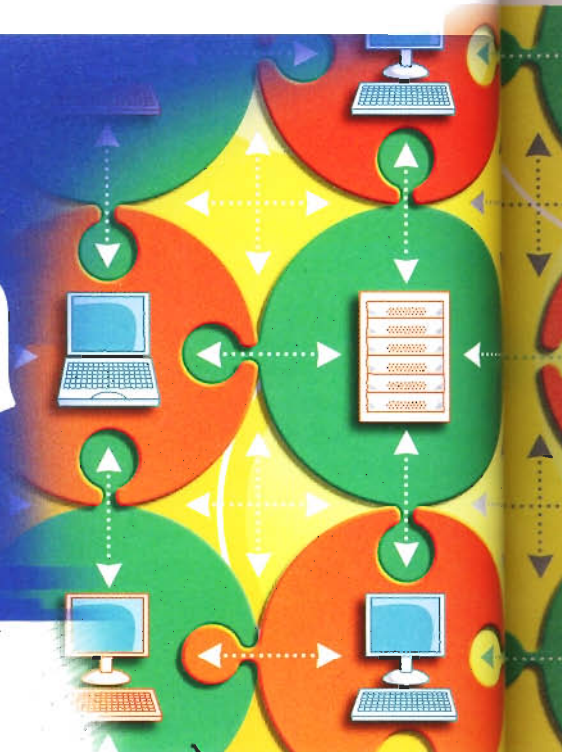


тема номера

> с. 44 > с.71



IT-ландшафт как поле боя

высокие технологии могут
обеспечить банку лидерство
на рынке

таким символом
помечены важные
акценты темы



что для этого нужно:

- »» сделать так, чтобы все IT-приложения работали, как единый механизм;
- »» добиться высокого уровня безопасности IT-систем;
- »» создать условия для быстрого вывода на рынок новых продуктов;
- »» не постоять за ценой при создании IT-инфраструктуры.

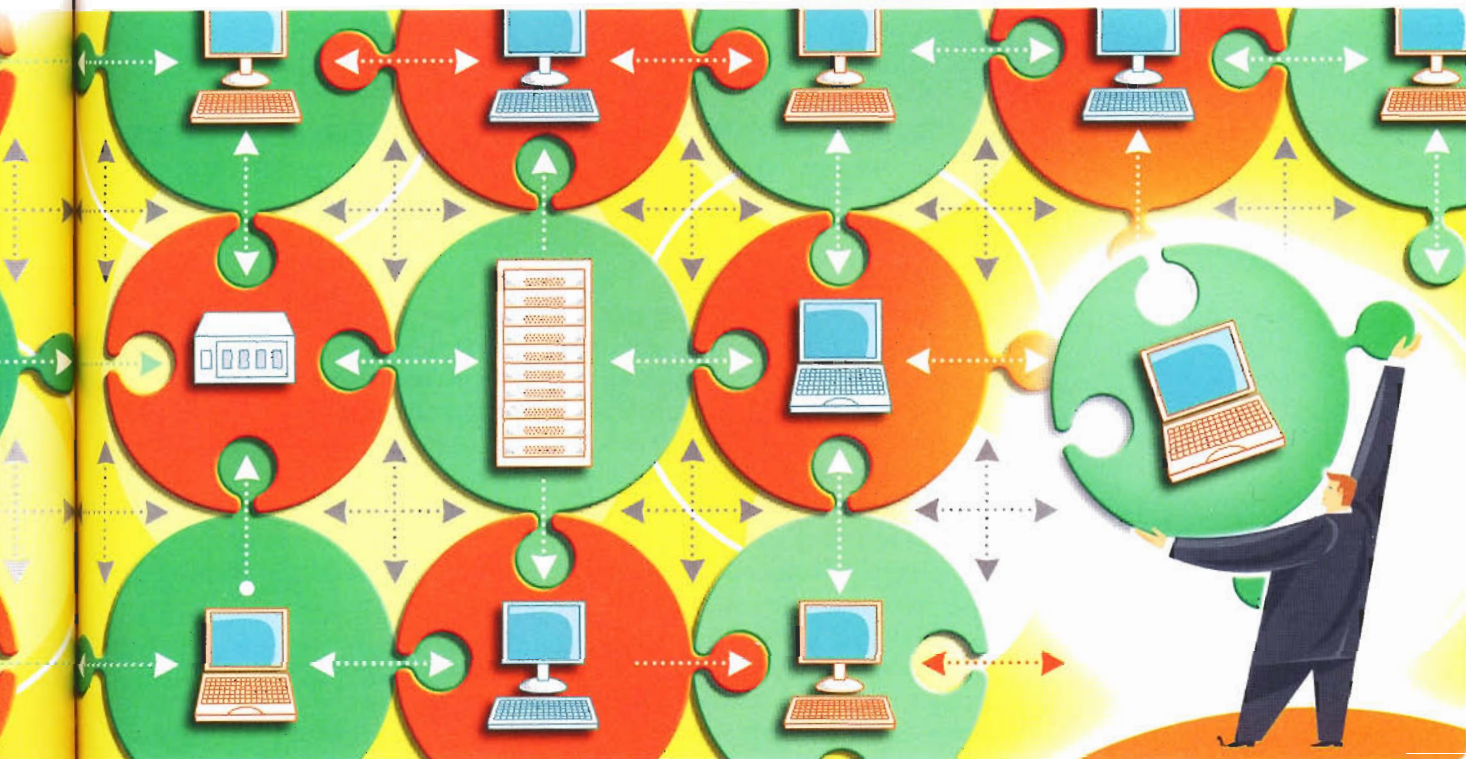


Рисунок: Дмитрий Тимофеев

ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ:

максимум финансирования, максимум внимания

ТЕКСТ Семен Полецкий

В условиях кризиса и растущей конкуренции банки уже не могут пренебрегать качеством IT-обеспечения. Эта тема с каждым днем становится все актуальнее. Легко понять, почему: с одной стороны, растет конкуренция на рынке финансовых услуг, а с другой – на фоне кризиса ликвидности появляется естественное желание сэкономить хоть на чем-то. Но стоит ли экономить на «высоких технологиях», какую роль они могут сыграть при продвижении банка, и что необходимо сделать для того, чтобы они были эффективными не на бумаге, а на деле? Какую роль при создании IT-ландшафта должны сыграть владельцы банков, а какую – регулятор в лице ЦБ РФ? Эти и другие вопросы обсуждались на заседании Круглого стола в НБЖ. В нем приняли участие: советник Председателя ЦБ РФ ВЛАДИСЛАВ КОНТОРОВИЧ; директор по развитию бизнеса Московского представительства SAS ЮЛИЙ ГОЛЬДБЕРГ;

директор департамента консалтинга Эн Ди Групп СВЕЛАНА СМОЛИНА; директор по коммерческим операциям ЗАО «ТехноСерв А/С» ВЛАДИМИР ЩУКИН; генеральный директор Эн Ди Групп ДМИТРИЙ ФЕДОРОВ; исполнительный директор Российской ассоциации пользователей S.W.I.F.T ДМИТРИЙ ДМИТРИЕВ; директор департамента по работе с финансовыми институтами SAP СНГ ОКСАНА ГЛУЩЕНКО; заместитель председателя правления банка «Агропромкредит» КОНСТАНТИН БОРОЗИНЕЦ. Вел заседание Круглого стола генеральный директор НБЖ ВЛАДИМИР СНЕГИРЕВ.

«ЛОСКУТНАЯ» АВТОМАТИЗАЦИЯ – НУЖНА ЛИ ОНА?

НБЖ: Современный банк невозможно представить без современных IT-технологий. Время, когда финансово-кредитные структуры осуществляли свои операции в буквальном смысле слова «на

коленке», прошло. Но невольно возникает один и тот же вопрос: что такое развитие IT-инфраструктуры для большинства банков – мода или насущная необходимость?

В.ЩУКИН: На мой взгляд, банки сейчас демонстрируют прагматичный подход к инвестициям в сферу, которая называется IT. Если говорить о том, насколько они заинтересованы в подобных вложениях, то, наверное, лучше всего сказать «нет, они не заинтересованы, но мирятся с этим, как с неизбежным злом». Они терпят издержки на развитие высоких технологий и пытаются направлять инвестиции наиболее удобным способом для того, чтобы достичь своих бизнес-целей.

НБЖ: Такие сложные процессы по определению не могут проходить гладко, без каких-либо препятствий. С какими проблемами сейчас наиболее часто сталкиваются банки при построении собственной IT-стратегии?



О. ГЛУЩЕНКО: СОЗДАНИЕ ПОЛНОЦЕННОГО ИТ-ЛАНДШАФТА НЕВОЗМОЖНО БЕЗ АКТИВНОГО УЧАСТИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БАНКА

В. ЩУКИН: Компания «ТехноСерв» А/С занимается интеграционным бизнесом с 1993 года, т.е. уже 15 лет. И на протяжении всего этого периода наши специалисты наблюдают ситуацию, когда автоматизация носит не системный, а скорее стихийный характер. Во многом это обусловлено тем, как банки создавались и развивались на протяжении последних десяти-пятнадцати лет. ИТ в банках, как в любом другом секторе, развиваются в соответствии с потребностями бизнеса. И это приводит к тому, что автоматизированными оказались лишь отдельные бизнес-процессы. Понятно, что такую «лоскутность» надо преодолевать. Но, на мой взгляд, не стоит стремиться к тому, чтобы все процессы совместить в одной системе. В этом смысле для нас очень ценным может оказаться западный опыт: в иностранных банках обычно имеется основная система, которую принято называть АБС, и наряду с ней присутствуют приложения, которые автоматизируют еще ряд отдельных направлений в деятельности кредитной организации.

Ю. ГОЛЬДБЕРГ: Попытки объединить в одной единственной системе все необходимые бизнес-процессы зачастую ни к чему хорошему не приводили. Поэтому, на мой взгляд, необходимо разделять две задачи: выполнение банком требований регулятора и повышение эффективности бизнес-процессов. И то, и другое требует собственной автоматизации. Есть процессы, нуждающиеся в поддержке ИТ-решениями, к таким можно отнести, например, обслуживание розничных клиентов банка. Но кроме них в банках имеется множество управленческих процессов. Поэтому для того чтобы понять необходимость в автоматизации той или иной системы, банку в первую очередь нужно определить для себя дальнейший путь собственного развития.

С другой стороны, своими рекомендациями в области отчетности и требований к составляющим бизнес-процессам регулятор подвигает банки к созданию определенной ИТ-инфраструктуры. Если говорить об управленческих системах, то здесь еще есть куда развиваться, потому что на данный момент этот сегмент слабо автоматизирован. Вспомним о том, что в ближайшем будущем возможна ратификация договора BASEL II. Это набор рекомендаций, выполнение которых позволит банкам при определенных финансовых рисках продолжать работать в нормальном режиме. Так что о внедрении этого стандарта необходимо задуматься независимо от рекомендаций регулятора каждому банку. Кроме того, его нельзя внедрить за месяц и даже за год. Поэтому, чтобы получить рабочую систему, удовлетворяющую требованиям BASEL II в обозримом будущем, необходимо озаботиться этим уже сейчас. Если упустить из внимания этот момент, то банк может столкнуться с серьезными проблемами в будущем.

Д. ФЕДОРОВ: Все вендоры прекрасно знают, что один из наиболее существенных подводных камней при использовании различных моделей аутсорсинга – это

отсутствие единого юридического лица, который обязуется выполнять весь комплекс задач. В противном случае может сложиться ситуация, когда каждый из партнеров сделает все согласно договору, но при этом все системы вместе работать не смогут. Получится, как в известной райкинской миниатюре: к пуговицам претензий не будет, а костюм окажется непригодным к ношению.

ЭКОНОМИЯ СМЕРТИ ПОДОБНА

НБЖ: В условиях мирового финансового кризиса все специалисты в один голос говорят о минимизации расходов. Некоторые из них заявляют, что было бы разумным сократить расходы на развитие ИТ-инфраструктуры банка. К чему может привести такой подход?

Д. ДМИТРИЕВ: Надо понимать, сколько у нас составляют вклады в развитие ИТ-инфраструктуры и какой выделяется бюджет на аналогичные цели западными банками. «Западникам», конечно же, надо сокращать десятки миллионов долларов, заложенные в бюджете. А в нашем случае хочется сказать – было бы что «резать»: у нас мало того что нечего сокращать, у нас из-за режима жесткой экономии можно и вообще убить собственный ИТ-департамент на корню.

О. ГЛУЩЕНКО: Действительно, нам ли думать о сокращениях. Я приведу пример, который, на мой взгляд, лучше всего иллюстрирует «дистанцию огромного размера», существующую между российскими и зарубежными банками в этом вопросе. Мне достоверно известно, что на данный момент ИТ-бюджет одного из крупнейших наших банков в 200 раз меньше аналогичного бюджета Китайского народного банка! В 200 раз! И это при том что речь идет о лидере нашего рынка и при том что в Китае всю инфраструктуру сетей финансирует государство.

Но я все же хотела бы вернуться к вопросу, который мы затронули раньше –

об АБС. Что это такое? В нашем старом понимании – это то, что касается автоматизации банковского учета. Если говорить про опыт западных банков, то это уже вчерашний день. Если смотреть на современные тренды, то становится очевидным: весь развитый мир переходит на сервис-ориентированную IT-инфраструктуру. До тех пор пока банк не понимает, чего он хочет и как он себя позиционирует на этом рынке, автоматизация отдельных небольших кусков бессмысленна. Необходимо строить IT-ландшафт собственной инфраструктуры, но приступать к этой работе следует только после того, как будет построена объемная картина с точно определенными целями.

НБЖ: А есть ли в России позитивные примеры строительства такого IT-ландшафта?

О.ГЛУЩЕНКО: Есть. Причем, что особенно интересно, такие позитивные примеры предоставляют нам в основном небольшие и средние банки. У нас был опыт очень эффективного сотрудничества с Уральским Банком реконструкции и развития. Стоит заметить, что не все системы этого банка автоматизированы с помощью решений SAP.

ЦБ РЕКОМЕНДУЕТ, НО НЕ ТРЕБУЕТ

НБЖ: Уже не раз на различных конференциях поднимался вопрос об отсутствии строгих требований в отношении программного обеспечения банка. Вопрос к представителю регулятора: почему, на ваш взгляд, такие требования до сих пор отсутствуют?

В.КОНТОРОВИЧ: Хотел бы сразу сказать, что я участвую в этом обсуждении просто как эксперт. ЦБ по законодательству формулирует и контролирует исполнение требований по финансовой устойчивости банков и в определенной мере их деятельности по противодействию «отмыву». Эти правила едины для всех и не

деформируют условий конкуренции. А с помощью каких инструментов и IT-технологий банк эти требования выполняет, это не наш вопрос. Каждый банк должен сам оценить свои риски и найти оптимальный уровень необходимых вложений в IT. Мне кажется, что до сих пор эти требования регулятора не приводили к феноменальным затратам банков в сфере IT. Поскольку рынок IT-услуг у нас уже сложился, и он достаточно конкурентный, мне кажется, нет никакой необходимости в каком-то дополнительном регулировании, лицензировании и т.д. Правда, ЦБ выдвигает конкретные требования, которые касаются различных интерфейсов обмена информацией с банками в электронном виде, например, отчетность, платежная система, обмен с ФССФМ и ФНС через ЦБ и др.

При этом особое внимание необходимо уделить вопросам информационной безопасности. Именно по этой причине ЦБ стал инициатором разработки и внедрения Стандарта информационной безопасности. Мы внедряем его у себя в Банке России и настоятельно рекомендуем всем следовать Стандарту в своей работе. Это является принципиальной позицией ЦБ.

С.СМОЛИНА: Частично требования к IT-инфраструктуре банка формирует та отчетность, которую требует ЦБ. Периодичность ее предоставления выдвигает для банков особые требования – все чаще и чаще говорят о внедрении различных хранилищ для того чтобы получать оперативную отчетность.

НБЖ: Как строятся взаимоотношения участников рынка с ЦБ?

Д.ДМИТРИЕВ: Проблемы между регулятором и интеграторами есть всегда. Скажу даже больше – эта тема никогда не потеряет своей актуальности. Потому что без современных IT-технологий ни одна компания выжить не сможет. И сам ЦБ нам показывает много ярких примеров, как нужно внедрять современные



В.КОНТОРОВИЧ: ЦБ ВЫДВИГАЕТ ТРЕБОВАНИЯ К БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ, НО НЕ К ОБОРУДОВАНИЮ, КОТОРОЕ ВЫБИРАЮТ БАНКИ

технологии. То, что со стороны ЦБ появился документ, регламентирующий требования к информационной безопасности, это очень хорошо. И в целом позиция ЦБ представляется ясной: она состоит в том, что автоматизация банка должна обеспечить выполнение требований регулятора, но эти требования выдвинуты по отношению к бизнес-процессам. Вот есть, например, определенные требования к предоставлению отчетности: хотите – собирайте требования вручную, хотите – используйте АБС, при этом неважно, будете ли вы покупать подобную систему или внедрите собственную разработку.

НБЖ: А что думают о позиции ЦБ и о проблемах создания современной IT-инфраструктуры сами банкиры?

К.БОРОЗИНЕЦ: Для нас самая большая проблема заключается не в каких-то требованиях регулятора, а в отсутствии понимания, куда мы идем. На рынке сейчас существует множество различных технологий, вопрос в том, как мы их организуем и свяжем между собой.



К.БОРОЗИНЕЦ: ТРЕБОВАНИЕ ДНЯ – ИТ-ИНФРАСТРУКТУРА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ БЫСТРЫЙ ВЫВОД НОВЫХ ПРОДУКТОВ НА РЫНОК

Для этого, как уже говорилось здесь, надо иметь перед собой общую картину развития банка. А с этим как раз сложности. На банки, в частности, очень серьезно влияет мировой финансовый кризис. Пример: если в прошлом году кредитный портфель, состоящий из ипотечных кредитов, был довольно ценным, то сейчас потенциальные инвесторы относятся к этому пакету довольно скептически. Выход один – необходимо сменить направление деятельности банка, а для этого необходимо, чтобы имеющая или создающаяся ИТ-инфраструктура помимо прочих своих преимуществ обеспечивала быстрый вывод новых продуктов на рынок. Это одна из функций ИТ, в которой банки кровно заинтересованы: способность быстро вывести на рынок новый продукт, попробовать его и быстро свернуть в случае если он по каким-то причинам не оправдал себя.

В.ЩУКИН: С одной стороны, желание банков получить конкурентное преимущество путем быстрого вывода новых продуктов понятно. Еще пару лет назад

говорили о своеобразной фабрике продуктов, которая в максимально короткие сроки позволяла бы быстро перестраивать автоматизированные системы. Буквально за пару кликов. Но быстрый вывод продуктов «споткнулся» не только о недостаточное развитие ИТ-инфраструктуры, но и о неготовность многих банков изменить собственные бизнес-процессы.

НБЖ: К сожалению, мы так и не услышали ответа на вопрос о необходимости сертификации составляющих бизнес-систем. Можно ли прийти здесь к консенсусу?

К.БОРОЗИНЕЦ: Провоцируя немного участников на дискуссию, хочется сказать, что это не профильный бизнес банка – все время докручивать различные системы и подсистемы. Необходимо, чтобы регулятор решил с компаниями-вендорами вопрос о том, какие требования должна выполнять та или иная система. На мой взгляд, подобная сертификация позволит банку снять с себя груз ответственности.

О.ГЛУЩЕНКО: Стоит обратиться не к вендорам, а к ЦБ. Но здесь сформировались два совершенно разных подхода. Со стороны российских вендоров система фактически пишется с нуля под каждого заказчика. Фактически берется некий «костяк», который затем докручивается в зависимости от требований заказчика. В мире вообще нет прецедентов того, чтобы какая-либо система была сертифицирована регулятором. Вы, в свою очередь, можете требовать в соответствии с договором определенные условия локализации, необходимые для работы в данном регионе и строго определенные условия поддержки.

С.СМОЛИНА: По нашему опыту работы, мы можем сделать вывод: уровень автоматизации бизнес-процессов банков отнюдь не всегда жестко «привязан» к их размерам. Возьмем для примера небольшой банк,

у которого с помощью собственной разработки автоматизированы все жизненно важные направления. И рядом с ним может существовать очень крупный банк, который ведет часть операций на бумаге. То есть говорить о том, чтобы лицензировать АБС, достаточно рано.

В.КОНТОРОВИЧ: Я стихийный рыночник. Если рыночный механизм, конкуренция работают, причем без сползания в «тень», то чем меньше государство вмешивается, тем лучше. Есть проверенный рыночный механизм: добровольное прохождение аудита и сертификация на предмет соответствия различным стандартам, в том числе стандартам по линии ИТ.

СОЗДАНИЕ ИТ-ЛАНДШАФТА – ЗАДАЧА ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БАНКА

НБЖ: Как лучше организовать диалог по этому вопросу между Банком России и участниками рынка?

В.КОНТОРОВИЧ: Как правило, вопросы, касающиеся текущих проблем и развития автоматизации в сфере взаимодействия ЦБ и банков (например, платежная система), обсуждаются узкопрофессионально. Думаю, что в 99% случаев в таких обсуждениях принимают участие только «айтишники», иногда сотрудники казначейств, в лучшем случае, зампреды, отвечающие в банках за ИТ-обеспечение. При этом, как правило, на такие встречи хозяева банков не приглашаются. А ведь если бы собрать их вместе, то это был бы куда более полезный и эффективный диалог. Конечно, владельцы бизнеса не являются, как правило, специалистами во всех областях, необходимых для нормальной работы банка. Но при этом они в отличие от технических специалистов обычно обладают более развитой интуицией, они все знают о своем бизнесе в целом, и для них основная задача – максимизация собственной прибыли. Это очень серьезный стимул. У технических специалистов

обычно нет прямой связи между экономическими успехами компании и их зарплатами. На практике системы стимулирования чаще всего ограничиваются только верхним уровнем менеджмента. Поэтому хозяева будут обсуждать вопросы более взвешенно, со всех сторон, в то время как «узкие» функциональщики будут уделять внимание лишь своим специфическим проблемам.

О.ГЛУЩЕНКО: На самом деле необходимо четко определить список вопросов, решения по которым должен принимать непосредственно владелец бизнеса. Но для принятия таких решений владельцу бизнеса необходимо иметь полную и оперативную информацию о себе на руках. Стоит заметить, что некоторые банки работают намного эффективнее, чем их коллеги по цеху, именно потому, что решения здесь принимают хозяева, а не «управленцы».

ИТ-ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ФАКТОР РОСТА СТОИМОСТИ БАНКА

НБЖ: Хозяева, наверное, лучше понимают и другой момент: чем более эффективной является ИТ-ландшафт в банке,

тем проще ему привлечь стратегического инвестора, и тем больше у финансово-кредитной структуры шансов успешно провести IPO.

О.ГЛУЩЕНКО: Совершенно верно. Сейчас многие банки в связи с поиском стратегических партнеров и запланированным выходом на IPO стремятся увеличить собственную капитализацию. По опыту собственной работы мы можем сказать о том, что ИТ-ландшафт банка имеет очень серьезный вес при оценке его стоимости. Например, капитализация финансово-кредитной структуры серьезно возрастает, если внедрена система back-office, «выполненная» западным поставщиком. В этом случае у потенциальных покупателей появляется уверенность в том, что прозрачность бизнес-процессов банка обеспечена на должном уровне.

К.БОРОЗИНЕЦ: А если внедрено решение российского вендора? В какой степени это влияет на капитализацию банка?

О.ГЛУЩЕНКО: Если внедрена российская система, которая действительно прошла какую-то апробацию среди экспер-



Ю.ГОЛЬДБЕРГ: ПОПЫТКИ ОБЪЕДИНИТЬ В ОДНОЙ СИСТЕМЕ ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЗАЧАСТУЮ НИ К ЧЕМУ ХОРОШЕМУ НЕ ПРИВОДЯТ

тов консалтинговых компания «большой четверки», то стоимость данного банка увеличивается практически в такой же пропорции, как и при внедрении зарубежных систем. Но при этом есть понятие бренда, и его никто пока не отменял.

Д.ДМИТРИЕВ: Действительно, проблемы возникают при внедрении как западных, так и российских решений. Но при этом у западных вендоров имеется преимущество – с их системами очень хорошо знакомы представители консалтинговой «большой четверки». Скажу даже больше: западные системы, разработанные брендовыми компаниями-производителями, априори считаются более надежными. И часто бывает, что заключение сделки на выгодных условиях при выходе компании на IPO напрямую связано с тем, что эмитент использует в работе систему от известного производителя. [E]

Участники Круглого стола в редакции НБЖ

