

НЕВОЗМОЖНО ПЕРЕЙТИ НА НОВУЮ АБС ТОЛЬКО СИЛАМИ РАЗРАБОТЧИКА

Банковские системы становятся все более сложными. Теперь смена АБС воспринимается не просто как сложный проект, а как большой риск для банка. Как выглядит переход на новую систему на практике и как средний банк добивается удачи на непростом пути технологического перевооружения, мы поговорили с Заместителем Председателя Правления АО «Тольяттихимбанк» Андреем Александровичем Дроботовым.

Анна: Андрей Александрович, спасибо, что уделите нам время. Наш опыт показывает, что переход на новую АБС – сложная задача, если речь идет не о старте «с нуля», а о давно существующем банке. Для среднего банка ситуация осложняется ограниченными ресурсами, особенно с учетом непрерывного банковского кризиса. По нашим наблюдениям, большинство предпочитает не рисковать. Что подвигло «Тольяттихимбанк» на замену программы?

Андрей Дроботов: Да, мы средний региональный банк. По размеру активов «Тольяттихимбанк» занимает седьмое место в регионе, по капиталу четвертое. При этом по рентабельности активов-нетто мы на первом месте в регионе, по рентабельности капитала – на втором. Уровень просроченной задолженности по кредитному портфелю в ноябре составил всего 1,17%. Кредиты обеспечены залоговым имуществом на 98%. 20% наших активов-нетто высоколиквидные остатки.

Все эти показатели демонстрируют высокую устойчивость Тольяттихимбанка, а, значит, длительный горизонт планирования. Пришла пора подтягивать ИТ-платформу до общего уровня бизнеса.

Анна: А как был автоматизирован банк до внедрения ПрограмБанк.АБС?

Андрей Дроботов: До перехода на ПрограмБанк.АБС у нас было решение местного разработчика. В процессе отзыва банковских лицензий у компании становилось все меньше клиентов, уровень системы падал. Стало ясно, что необходима смена системы.

Анна: «Резать, не дожидаясь перитонита»?

Андрей Дроботов: Примерно. С одной стороны, руководство Тольяттихимбанка пришло к пониманию, что нам нужен крупный, устойчивый вендор для качественной поддержки законодательства. Нужна компания, которая сама будет отслеживать и анализировать все изменения, чтобы банку не приходилось держать руку на пульсе, напоминая, что еще необходимо сделать.



*Андрей Дроботов,
Заместитель Председателя Правления
АО «Тольяттихимбанк»*

С другой стороны, существующая ИТ-платформа ограничивала нас в развитии бизнеса, особенно в области кредитования и пластиковых карт. Пять лет назад мы еще как-то могли обходить те узкие места, которые есть в программе, но чем дальше, тем это становилось труднее. Мы просто начали терять на этом деньги.

В это время Тольяттихимбанк стал активно развивать массовое обслуживание: розничное кредитование, зарплатные проекты, кредитные карты.

В общем, к определенному моменту в банке созрело общее понимание, что ИТ-платформу надо менять, понимание не только на уровне акционеров и топ-менеджеров, но и руководителей большинства подразделений. Потом, во время внедрения, этот консенсус нам очень помог.

МЫ ПРОСТО НАЧАЛИ ТЕРЯТЬ ДЕНЬГИ ИЗ-ЗА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ИТ-ПЛАТФОРМЫ

Анна: Как шел выбор новой программы? По каким причинам Вы остановились на ПрограмБанке?

Андрей Дроботов: Мы очень серьезно отнеслись к выбору. Рассматривали 5-6 вендоров, каждого из них изучали очень внимательно – и самих поставщиков, и предлагаемые продукты. Мы искали то, что подойдет именно нам, крепкому середняку: по функционалу, по архитектуре системы, по затратам.

ПрограмБанк стал оптимальным решением. Кроме этого, нам очень понравился гибкий подход поставщика к внедрению. Это позволило нам разделить риски, связанные с внедрением.

В случае ПрограмБанка, гибкость оказалась не декларацией, а практической технологией реализации проектов.

Анна: Вы говорите о рисках. Правильно я понимаю, что внедрение пошло не совсем по плану?

Андрей Дроботов: Да, мы столкнулись с неожиданностями. Самым трудным оказался перенос данных.

Дело в том, что у нас накопились данные с 1993 года, с момента основания Тольяттихим-банка, и мы поставили задачу перенести их в ПрограмБанк.АБС.

Плюс к этому мы уже один раз меняли программу, точнее переходили на новую версию. И при прошлом переходе, мы не все данные перенесли, часть осталась на старой базе. Это оказалось неудобным. На этот раз банк поставил задачу перенести все данные в новое решение, все их свести и объединить.

Данные в этих системах – «текущей» и «исторической» – хранились в разных форматах, часть информации дублировалась.

Более того, в «архивной» системе многие данные хранились в синтетическом виде, то есть, синтетические данные из одной базы приходилось сверять с аналитическими данными из другой.

Отдельной задачей была конвертация данных по кредитам, поскольку наша прошлая система не была построена на событиях. Компания «ПрограмБанк» разработала специальные алгоритмы, которые позволили на основании продуктовых настроек построить графики погашения действующих кредитов задним числом.

В общем, перенос данных оказался очень непростой задачей, как с технологической, так и с организационной точки зрения.

Анна: То есть, вы, все-таки, объединили данные с 1993 года из разных систем, хранившиеся в разных форматах? Как вам это удалось?

Андрей Дроботов: Итерациями, иначе говоря, методом последовательных улучшений. Конвертировали данные, сверяли, обнаруживали ошибки, уточняли и дорабатывали конвертор, конвертировали снова. Повторяли этот процесс раз за разом, целенаправленно, систематично и рутинно. Пока не получили результат.

С технической точки зрения, ПрограмБанк разработал большое число проверочных отчетов, которые выявляли расхождения в базах данных, и на основе выявленных расхождений вносились правки.

Именно тогда, когда осознали, что задача переноса данных обширнее и сложнее, чем ранее предполагалось, мы убедились, что правильно выбрали поставщика. У ПрограмБанка не было установки «за это уплачено, за это не уплачено, это в ТЗ не написано». Была единая задача у всех участников проекта – перейти, получить результат.

Ну и не могу не поблагодарить ту команду, которая занималась внедрением. Они глубоко разобрались в наших многочисленных нюансах, в базах данных. В этом плане, внедренцам – большое спасибо.

Конечно, возникали накладки, недопонимания и конфликты, что понятно, ведь все мы живые люди. При необходимости подключался руководитель проекта, и решал проблемы.

**У ПРОГРАМБАНКА НЕ БЫЛО УСТАНОВКИ
«ЗА ЭТО УПЛАЧЕНО, ЗА ЭТО НЕ УПЛАЧЕНО,
ЭТО В ТЗ НЕ НАПИСАНО.
БЫЛА ЕДИНАЯ ЗАДАЧА У ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА
– ПЕРЕЙТИ, ПОЛУЧИТЬ РЕЗУЛЬТАТ.**

Анна: Как Вам удалось мотивировать команду на длительную эффективную работу? Как был организован процесс? В таких сложных проектах организационная составляющая часто важнее технической.

Андрей Дроботов: При переходе Банка на новую АБС было несколько составляющих успеха. Во-первых, каждое подразделение банка имело мотивацию для перехода на новую систему. Руководители подразделений понимали, что им станет легче и удобнее работать.

Но это мотивация стратегическая. Тактическую мотивацию обеспечивал я сам, курируя проект и подвозя кнуты с пряниками.

Проектом, со стороны ПрограмБанка, руководил Александр Казаков, а с нашей – начальник ИТ-отдела Александр Крайнов. Александр, фактически, выступил нашим фронт-офисом перед ПрограмБанком. При этом руководители наших бизнес-подразделений напрямую работали с теми сотрудниками ПрограмБанка, которые занимались внедрением модулей наших подразделений. Это объясняется тем, что только руководители подразделений детально знают, как у них выстроены их бизнес-процессы, все продуктовые детали (проценты, просрочка и др.).

Мы универсальный банк, у нас десятки продуктов, масса разнообразных операций, форм оперативной отчетности, выходных форм. Во время внедрения все эти нюансы должны быть реализованы.

Таким образом, при внедрении мы одновременно обеспечили и внимание к деталям, и к скорости выполнения проекта. Если бы согласование функциональных требований шло только через менеджеров проекта, они бы могли стать «узким горлышком» процесса в целом.

Таким образом, ответственные за направления бизнеса больше занимались функционалом и бизнес-процессами, а оба Александра следили за тем, чтобы процесс «не разъезжался» и разруливали проблемные точки. В целом, от Тольяттинского банка проектом перехода, помимо меня и менеджера проекта, занимались 10 представителей бизнес-подразделений и 5 ИТ-специалистов.

Анна: С учетом описанных сложностей Вы уложились в запланированные сроки?

Андрей Дроботов: Проект занял больше времени, чем планировалось. Мы не очень давили на соблюдение сроков, потому что понимали, что нам важнее качественно переработать все данные и совершить переход на ПрограмБанк.АБС, чем перейти в срок и потом получить массу неожиданностей. Тем более, что опыт «оставшихся хвостов» при переходе у нас уже был и повторять его не хотелось.

Но уже на последнем этапе, летом, все были однозначно настроены, на то, что не позднее 1 июля надо запускаться. Все хотели сбросить оковы, ограничения, которые были в старой программе. Специалисты уже убедились, что можно работать лучше, значительно уменьшить объем ручной работы. На этот результат работали и наши сотрудники, и сотрудники ПрограмБанка – «все как один человек». В итоге, мы успешно стартовали.

Анна: Андрей, ну а теперь главное. Получил ли банк в результате то, что хотел? Были ли достигнуты те цели, для которых Вы сменили АБС?

Андрей Дроботов: В целом, конечно, да. Все руководители подразделений, которые перешли на ПрограмБанк.АБС, получили практический, позитивный результат.

Причем для ряда направлений у нас намечался риск ухода с рынка, который мы преодолели с новым решением. Например, в старой системе невозможно было одновременно открыть овердрафт на 5 000 карточек в рамках обычного зарплатного проекта. А это означало, что нас просто выдавили бы с этого рынка.

Тольяттихимбанк также заметно уменьшил объем ручной работы, высвободившихся сотрудников мы перевели в другие подразделения. Это все актуально, особенно учитывая, что банк растет.

А говоря о перспективе, ПрограмБанк.АБС – это платформа для нашего дальнейшего развития. Например, для нас весьма актуально совместить массовое обслуживание с индивидуальными условиями для конкретного клиента. То есть, мы выводим на рынок массовые продукты, но потом приходит клиент и говорит «нет, мне нужны немного другие условия». И нам надо с помощью ИТ-платформы обеспечить ему измененные условия, но сохранив, при этом, связь с общим банковским продуктом. ПрограмБанк.АБС это позволяет.

Анна: Понятно, что приобрел Тольяттихимбанк. А что он потерял с уходом на ПрограмБанк.АБС?

Андрей Дроботов: Конечно, есть сложности. Мы их постепенно решаем.

Часть проблем связана с ошибками, которые пока всплывают – не все удалось вычистить при переходе. Но, главное, ошибок постепенно становится все меньше и меньше. Думаю, когда закончим годовой цикл, окончательно все выверим, то и проблема уйдет.

Далее – отчетность. Наша отчетность была построена по-своему, за много лет эксплуатации мы ее вылизали под наши технологии, под наши потребности.

Специалисты хотели иметь больше возможностей для проверки, работать так, как у нас было в прошлой разработке. Поэтому ПрограмБанк разработал для нас несколько десятков промежуточных отчетов, что позволяет выверять окончательные цифры, которые попадают в регламентированную отчетность. Скорее всего, мы будем продолжать работу в этом направлении для большего удобства специалистов.

Кроме этого, мы вынесли внедрение блока ценных бумаг как отдельную задачу.

У Тольяттихимбанка широкий спектр инвестиционных продуктов, как для физических, так и для юридических лиц, для разных типов инвесторов, мы работаем с разными биржами. Собственных операций с ценными бумагами у нас тоже много – портфель ценных бумаг составляет 14% активов банка. Поэтому внедрение блока ценных бумаг мы отложили на следующий этап, чтобы ПрограмБанк доработал его под наши требования, под ту технологию, которая у нас реализована в прошлой программе, к которой мы привыкли.

А недостатки и замечания это нормально. Это драйвер для дальнейшего развития, для дальнейшей работы.

Анна: Не подскажете, какой главный вывод Вы вынесли из проекта смены АБС, которым Вы хотели бы поделиться с нашими читателями?

Главный вывод – перейти на новую АБС реально, и перенести старые данные тоже. Если старая система тормозит развитие банка, решение необходимо менять и лучше не откладывать переход до последнего момента. Но только силами разработчика перейти на АБС невозможно, этого можно добиться только совместными усилиями и вендора, и самого банка.