

ПрограмБанк - итерации против бюрократии и рисков

Текст: **Виталий Занин**, Директор по маркетингу и работе с клиентами, ЗАО «ПрограмБанк»

Все мы знаем, что ИТ-решения помогают банкам бороться с бизнес-рисками. Тем не менее, нельзя забывать, что и сами ИТ являются источниками рисков для банка – как технологических, так и финансовых.

Большинство рисков возникает на стадии внедрения новой информационной технологии. Опыт компании «ПрограмБанк» показал, что один из источников указанных рисков – сама классическая каскадная методология внедрения, основанная на обследовании бизнес-процессов заказчика.



Виталий Занин

Проанализировав эту проблему, ПрограмБанк предложил банкам иной подход: итерационную схему внедрения. Сейчас, когда данная технология доказала свою эффективность, пришло время о ней рассказать.

Неоправданная бюрократия выводит за рамки

В начале проекта всегда утверждаются его цели, сроки и бюджет. Тем не

менее, каскадная технология внедрения в большинстве случаев приводит к тому, что запланированные сроки и бюджет проекта заметно нарушаются, а цели не выполняются. Почему?

В каскадной схеме сотрудники бизнес-подразделений вносят свои требования в основном на этапе обследования. В большинстве случаев это приводит к тому, что в список вносятся избыточные требования – на всякий случай. Это, естественно, приводит к превышению бюджета и сроков проекта.

На сам процесс обследования, подготовки материалов и согласования результатов в настоящее время уходит до 30% стоимости проекта и до 50% времени сотрудников банка, занятых в проекте. Собственная трудоемкость не всегда учитывается в рамках бюджета проекта, но фактически сопоставима с внешними затратами банка на проект.

Согласование требований «на бумаге» часто приводит к тому, что выбираются далеко не самые оптимальные варианты реализации. Длительность согласования Материалов Обследования, как и бюджет доработок по его итогам, часто превышают все разумные пределы, и руководство вообще отказывается от проекта – а это потеря не только затраченных денег, но и темпов развития банка.

Длительность бюрократических процедур и избыточные доработки в соответствии с зафиксированными в обследовании требованиями могут привести к тому, что часть решений придется просто выбросить, так и не начав их использование.

ПрограмБанк - Итерационная схема

Наша методика основана на подходах, отработанных в Agile-программировании, и подразумевает, в частности, отказ от подготовки и согласования Материалов Обследования как отдельной бюрократической процедуры.

Управление требованиями, которое мы используем в итерационных проектах, включает на начальном этапе только анализ уже существующих в банке документов. Это Учетная политика, Альбом форм, формы договоров и т.д.

Проект делится на фазы, в число важнейших среди которых входит серия специальных демонстраций-интервью, где представители банка знакомятся с решением и указывают, какие изменения им необходимы. Сразу же после интервью, в течение нескольких дней, формируются и согласуются прототипы решений.

Следующая важная фаза - адаптация решения по полученным требованиям, конвертация, обучение на реальных данных.

По итогам этапа Адаптации модифицированное решение представляется сотрудникам банка к приемке на соответствие бизнес-процессам и удобство эксплуатации. Безусловно, после этого возникают дополнительные требования и уточнения, но практически 2-3-х итераций «адаптация-приемка» хватает для получения нужного бизнес-подразделениям результата.

В результате общий объем работ по адаптации системы оказывается в

разы меньше того, который формируется на этапе умозрительного «обследования». Практическая же готовность системы к эксплуатации – выше.

В результате, например, внедрение полнофункциональной АБС в банке

третьей сотни занимает до 4-6 месяцев. Один из недавних проектов - внедрение в НКО «Яндекс-деньги» - был выполнен за 2 месяца.

Итерационная методология отлично показывает себя в средних банках. Бо-

лее того, в проектах для крупных банков, обладающих штатом опытных методологов и сложной структурой взаимосвязанных подразделений, на наш взгляд, очень полезно сочетание классического и итерационного подходов. 

[Рис. 1] Схема.



AHConferences
www.ahconferences.com

XIV ФОРУМ «ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ»

24 апреля 2013, Москва, Марриотт Тверская

СЕРЕБРЯНЫЕ СПОНСОРЫ:



УЧАСТНИК ВЫСТАВКИ:



Ведущий информационный партнер:



Информационные партнеры:



Интернет-партнеры:



AHConferences • www.ahconferences.com • +7 (495) 790 7815 • it@ahconferences.com