

АБС для «среднего» банка: от архитектуры до поддержки

Ранжирование российских банков по любому финансовому показателю четко разбивается на 3 группы. В первую входят крупные банки с сотнями тысяч и миллионами клиентов и офисами во многих регионах. Завершают список небольшие банки с сотней, и даже меньше, сотрудников и парой отделений в одном городе или районе. Между этими группами – несколько сотен средних банков, каждый со своей историей, стратегией развития и со своими представлениями об оптимальной автоматизированной банковской системе. Об АБС, необходимой «среднему» банку, рассказывают наши эксперты.

– Что такое в вашем понимании «банк среднего размера»? Относится ли ваш банк к «средним», или есть ли у вас клиенты – «средние» банки?

Людмила Кулагина: «Средние» банки можно определить статистически. Например, если нас интересует размер капитала, валюта баланса, численность персонала или другой какой-либо количественный показатель, мы можем условно разделить банки на «крупные» (10%, 15% или 20% банков с наибольшими значениями показателей), «мелкие» (та же доля с наименьшими значениями показателей) и «все остальные», т.е. «средние». В зависимости от формы распределения, способ выделения может несколько отличаться, но это несущественно.

Проблемы автоматизации, как правило, лежат в двух плоскостях. Одна из проблем – производительность и надежность системы – связана с финансовыми (или иными количественными) показателями почти напрямую. «Малые» банки испытывают меньшую потребность в надежности и предъявляют меньшие требования к производительности АБС, чем «средние», а «средние» – меньше, чем «крупные».

Но основные проблемы автоматизации, как правило, не связаны напрямую с количественными показателями. Сложность автоматизированных систем зависит также и от организационной сложности банка: разнообразия операций, разнообразия процессов, разнообразия ролей пользователей, наконец.

Сложность – показатель качественный, поэтому «средних в смысле автоматизации» банков не бывает. Но мой опыт работы в банках «среднего» размера показывает, что в области подхода к автоматизации у «средних» банков есть много общего. При росте бизнеса, «малый» банк развивает несколько (одно, два, реже три) направления деятельности. По этим направлениям появляются повышенные требования к надежности и производительности автоматизированной системы, и банк выбирает себе наиболее подходящую интегрированную систему для работы по этим направлениям. Остальные направления деятельности автоматизируются по остаточному принципу.

дневных транзакций, и количество депозитных или кредитных договоров, и размер капитала, активов. Например, один из региональных банков, работающих на нашей ЦАБС, по активам входит в четвертую или пятую сотню, но при этом является крупнейшим самостоятельным банком, конкурирующим со Сбербанком в регионе. В настоящее время, на мой взгляд, проще выделить «крупные» – это «глобальные» банки, в основном с государственным участием, хотя и не только, как пример, «АЛЬФА-БАНК». У этих банков количество ежедневных транзакций превышает миллионы.

Можно выделить и «мелкие» или «карманные» банки, обслуживающие определенную бизнес-группу. Это банки с повышенным риском, так как разорение или уход одного клиента приводит к краху банка. На мой взгляд, банк, проводящий одну-две транзакции в день, но на миллиард долларов – это мелкий банк.

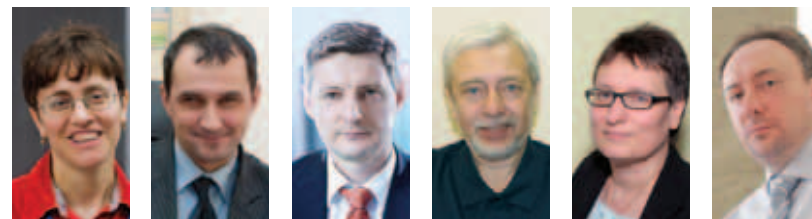
Все остальные – «средние». Итак, сформулируем свои признаки «среднего» банка:

- Активная работа с физическими лицами;
- Наличие клиентов, не связанных между собой;
- Роль и значение банка в регионе.

Количество транзакций все же не стоит считать критерием, так как в Москве банк может обрабатывать миллион транзакций и оставаться «средним», а на периферии и 10 000 – много. То же можно сказать и о наличии или отсутствии филиалов и допфилов. Последнее время наблюдается явная тенденция к созданию монобанков, в которых все клиентские операции и взаимодействие с клиентами в целом осуществляются удаленно, через решения класса ДБО и call-центры.

Михаил Белов: Банком среднего размера может считаться банк с персоналом до 100 человек, с одним или двумя филиалами в регионах. При этом данный банк может проводить большое количество операций. Среди клиентов нашей фирмы есть достаточно большой пласт средних банков. В большинстве своем средние банки сосредоточены в регионах.

Николай Потапенко: По структуре банковская система достаточно разнообразна. В ней действуют как крупнейшие российские и транснациональные банки, так и



Анна Чернобыльская, руководитель управления маркетинга, компания ЗАО «ПрограмБанк» • Михаил Белов, коммерческий директор ООО «БИС-Северо-Запад» • Андрей Фомичев, заместитель Председателя Правления ГК ЦФТ • Николай Кромин, начальник отдела внедрения, заместитель директора Управления по работе с клиентами компании «Инверсия», член правления банка «Черих» • Николай Потапенко, руководитель службы автоматизации ЗАО «КАБ «Викинг»

средние и малые банки, работающие в пределах ограниченных территорий. Между собой банки отличаются ресурсной базой, объемами кредитного портфеля и еще целым рядом финансовых показателей. Но самое главное отличие заключается в организации и выстраивании взаимоотношений с клиентами. Если крупные банки пытаются подводить клиента под готовые программы, то средние и малые имеют возможность индивидуального подхода, они более гибкие, менее бюрократичные.

Банк «Викинг» относится к средним региональным банкам и является первым коммерческим банком, созданным на территории постсоветской России. В этом году наш банк отмечает 25-летний юбилей.

Вообще говоря, размер автоматизированной базы не характеризуется величиной финансовых показателей. Он зависит от видов деятельности кредитной организации и спектра оказываемых услуг.

Андрей Фомичев: Средние банки, на мой взгляд, – наиболее устойчивое звено банковской системы. Они более маневренны, и в этом их преимущество. За счет гибкости и компактности своей организационной структуры средние банки моментально реагируют на колебания рыночной конъюнктуры и в состоянии в минимальные сроки реинвестировать свои активы в случае кризиса на любом сегменте финансового рынка. Кроме того, именно средние банки, в силу своей специфики зачастую гораздо ближе к клиенту, что выражается в существенно более высоком качестве и полноте обслуживания по сравнению с крупными банками.

В большинстве своем, средние банки более открыты для внедрения новейших банковских технологий, инновационных продуктов. Многие средние банки стремятся решить амбициозные задачи и в этой связи затрачивают значительные средства на внедрение современных ИТ-

систем. Средние банки не хотят отставать в технологичности. Им нужны и BPM, и BI, и CRM, но в более доступном, тиражируемом виде. И здесь выигрывают те АБС, которые содержат все эти элементы в своем составе или уже имеют встроенные механизмы «бесшовной» интеграции со специализированными тиражируемыми решениями.

Анна Чернобыльская: У нас много клиентов среди банков за пределами ТОП-200, наш опыт показывает, что главный параметр, по которому можно выделить «средний банк» — это потребность в росте и изменениях. Большому банку, как правило, нет необходимости резко наращивать финансовые показатели. Конечно, нет предела совершенству, но можно особо не дергаться.

А средний банк не может позволить себе ничего не менять, он должен «крутиться» на рынке. Все время должен выводить на рынок новые продукты и услуги, менять схемы работы, так или иначе, решая задачу территориальной экспансии. Это соответствует тому, что у средних банков депозиты и срочные вклады растут заметно быстрее, чем в среднем по рынку. Например, обзор интернет-портала bankir (1) показывает, что у банков, традиционно относимых к «средним» (14<A<400) темпы роста депозитов юридических лиц и вкладов физических лиц заметно выше средних показателей по рынку. Этот результат достигается при том, что темпы роста основных расходов таких банков (на персонал, аренду и содержание офисов) незначительно отличаются от среднерыночных.

При этом даже если банк ориентируется не на экспансию, а на то, чтобы быть наилучшим партнером для своих клиентов, это тоже требует постоянных новшеств: требования клиентов постоянно растут и ждать они не будут.

Грубо говоря, для с большинства банков за пределами ТОП-100 первоочередные задачи — это «задачи сохранения».

Сноска:

(1) <http://bankir.ru/publikacii/s/reitingovy-obzor-banki-stanovyatsya-vse-blizhe-10003303/#ixzz2TGK62GDQ>



Текст:
Андрей
Новиков

Николай Кромин: Трудно определить критерии «среднего банка». Это может быть и количество еже-

Примером «задачи сохранения» является задача управляемости, которая возникает как раз с ростом банка. Как правило, пока топ-менеджмент банка непосредственно руководит линейным менеджментом, а руководители подразделений – специалистами, для контроля достаточно грамотных управленцев. А вот когда появляется еще один уровень подчиненности, то «человеческого фактора» уже не хватает.

Переводя на язык ИТ, с ростом банка на первое место выходят такие задачи, как производительность, интегрируемость приложений, контроль сотрудников и отдельных подразделений, единообразие работы всех филиалов и офисов банка. Это все «задачи сохранения».

«Задачи изменения» включают: расширение продуктового ряда, изменения бизнес-процессов, открытие новых филиалов и офисов, изменение структуры управления (в том числе и переход на централизованную работу) и т.д.

При этом на момент выбора ИТ-системы, средний банк не готов ограничивать себя и жестко определять, какие изменения ему понадобятся, а какие нет. Когда небольшой банк открывает новое направление бизнеса или осваивает новую технологию, то это всегда риск: окажется ли нововведение прибыльным или нет. Это связано в первую очередь с ограниченными ресурсами банка, со сложностью длительных инвестиций.

Изменения в банковских технологиях, конечно, требуются любому банку, но у банков из ТОП-100 они проходят по совсем другой схеме. Изменения в банковских технологиях реализуются в рамках отдельных банковских проектов, причем к началу ИТ-части проекта требования к ИТ-решению обычно специфицированы до деталей. Это связано и с тем, что у большого банка есть такие возможности, и, главное, с тем, что он не может позволить себе иначе — слишком далеко руководство банка от практических исполнителей, и уровень взаимного доверия гораздо ниже.

В свете вышесказанного, среднему банку при выборе ИТ-системы требуется полнофункциональная и гибкая АБС. Функциональная полнота используемого решения позволяет решать практически все задачи банка в рамках той же АБС, это на порядок дешевле, быстрее и проще, чем поиск и внедрение специализированного решения.

Кроме того, критично важен реальный уровень поддержки со стороны разработчика и финансовые условия такой поддержки (но об этом ниже).

– Насколько часто средние банки меняют АБС? Какую долю от новых внедрений АБС (по вашим оценкам) занимают внедрения в средних банках?

Андрей Фомичев: Если говорить об опыте ЦФТ, то доля внедрений системы ЦФТ-Банк в средних банках сегодня составляет серьезную часть в софтверных проектах, реализуемых компанией в финансовых органи-

зациях. Такую высокую проектную активность банков в средней нише легко объяснить.

Во-первых, уже давно развезено убеждение о том, что АБС — это глыба, которая внедряется несколько лет. А мы знаем, что для среднего банка АБС — это зачастую вся «кровеносная система». В ней — и система расчетов, и система отчетности, и CRM, и многое другое.

Во-вторых, у средних и малых банков теперь есть выгодное решение вопроса по замене АБС — «облака». Банки получили доступ к технологиям, которые еще вчера не могли получить из-за их высокой стоимости и сложной ИТ-поддержки. Модель аутсорсинга АБС способна существенно сократить затраты на ведение бизнеса и снизить операционные риски банков, особенно малых и средних. Аутсорсинг снимает массу проблем банка, начиная от капложений в оборудование и ПО, и заканчивая кадрами. Формат «софт как сервис» позволяет банкам любого масштаба бизнеса использовать в своей деятельности лучшие на рынке разработки.

Михаил Белов: Как раз средние банки достаточно хорошо производят смены АБС в связи с малостью персонала и небольшим объемом операций. Причиной смены АБС является стремление к снижению издержек на ее сопровождение, неудовлетворенность качеством продукта и низким развитием модулей АБС. Иногда банки меняют АБС раз в 3–4 года.

Людмила Кулагина: Очевидная предпосылка для смены АБС есть у «малого» банка, становящегося «средним». Также, «средний» банк может столкнуться с необходимостью смены АБС в случае смены направления деятельности, но это событие мне представляется более редким. Обычная практика «среднего» банка, становящегося «крупным» — не полная смена АБС, а приобретение новой АБС для новых нужд автоматизации деятельности в дополнение к имеющейся, возможно, с частичным переносом функциональности.

Анна Чернобыльская: Я считаю, что средний банк заинтересован в том, чтобы использовать АБС как можно дольше. В первую очередь потому, что АБС — это сердце информационной системы банка, включающее и РКО, и формирование отчетности, и большинство бэк-офисов. Смена АБС связана не только с прямыми расходами, но и со значительными рисками, с длительной дополнительной нагрузкой на персонал.

С другой стороны, это не значит, что у банка третьей или восьмой сотни низки требования к АБС, что ему не нужна современная архитектура. Как сказал недавно наш клиент **КБ «Ярославич»** «мы небольшой, но полноценный банк. Мы предоставляем клиентам полный набор услуг и имеем свой взгляд на банковские технологии».

Худшая ситуация для банка — когда разработчик фактически перестает поддерживать используемое банком решение, прямо или косвенно подталкивая банк к переходу на АБС нового поколения. Часто такой переход не только слишком дорог и сложен для банка, но и подрывает его доверие к разработчику.

Встречается и вариант, когда используемая средним банком АБС становится «дойной коровой» для разработчика, т.е. продуктом, который перестали развивать. Такая АБС ограничивает возможности банка в силу устаревшей архитектуры, отсутствия функционального развития.

В обоих случаях банк становится заложником вендора. Часть банков именно в такой ситуации объявляет тендер на новую систему и обращается к нам, вот поэтому мы и видим эту проблему изнутри.

Чтобы не вынуждать своих клиентов часто менять АБС, мы выбираем такую архитектуру для АБС, решение которой мы можем успешно развивать по 15–20 лет.

Например, нашей ИБС «Гефест» в этом году исполняется 19 лет. То, что она с самого начала была сделана в рамках новейших технологий своего времени (настраиваемый документооборот, открытый код, поддержка централизованной архитектуры и т.д.) позволяет решению и сейчас быть вполне конкурен-

тоспособным. При этом, безусловно, в АБС постоянно должен появляться новый функционал для решения актуальных задач рынка. Поэтому сейчас в «Гефесте» реализуются новые задачи: решение по казначейству, кредитный конвейер и т.д.

Николай Потепенко: На существующей АБС «Банк «Викинг» работает последние 5 лет. На данный момент планов по полной замене базы не строим, но развиваем функционал и услуги в рамках существующей АБС.

Как показывает практика, срок «жизни» АБС в банке в среднем составляет 5–10 лет. Наука не стоит на месте, и за 10 лет технологии изменяются настолько, что АБС устаревает, и приходится менять не отдельные модули, а платформу, которая лежит в основе АБС. При этом компания-разработчик может остаться прежней. Средние банки меняют АБС чаще, чем крупные, так как они могут быстрее реагировать на новейшие технические разработки, и процесс принятия решений в них происходит гораздо быстрее, чем в крупных банках.

Николай Кромин: Хотел бы сказать, что часто именно «средние» банки, в силу своих амбиций и гибкости являются движущей силой в части новых технологий и способов привлечения клиентов.



Смена АБС в крупных банках затруднена в связи с большой инерционностью, в малых – с отсутствием необходимости и затратностью.

Средние банки меняют АБС в основном, в двух случаях:

- 1) Платформа ПО не может «переварить» растущие объемы;
- 2) ПО не может обеспечить увеличение ряда услуг, ограничивает развитие продуктовой линейки.

Бывают, конечно, и другие случаи, связанные, например, со сменой владельца, но их доля мала.

Банки, работающие на нашей АБС, редко уходят, так как мы (банки и Компания «Инверсия») развиваемся и растем параллельно. Поэтому статистики по смене АБС у нас нет. Доля внедрений в «средних» банках составляет у нашей компании около 70%.

– Что средние банки понимают сегодня под термином «АБС» – интегрированную систему от фронт-офисов через специализированные модули документооборота до проводок и массовых начислений со средствами подготовки отчетности, либо преимущественно core banking – набор бэк-офисов, надстроенных над учетным ядром? Насколько сложно среднему банку перейти от первой идеологии (характерной для малых банков) ко второй (характерной для крупных банков)?

Николай Потапенко: По моему мнению, на настоящий момент все ведущие АБС на отечественном рынке имеют модульную структуру с учетным ядром, т.е. все движется по второму варианту. И это не зависит от величины банка. Средние или малые банки берут не все модули из существующего функционала, но идеология системы, как правило, остается.

Анна Чернобыльская: Тут нет общего сценария, надо отталкиваться не от теоретической «идеальной» архитектуры, а от того, кто конкретно делает ту или иную работу в среднем банке, и в зависимости от этого решать, нужен специализированный фронт-офис или не нужен.

Например, при работе с ценными бумагами многие фронт-офисные элементы (загрузка сделок из внешних систем, ведение платежной позиции, контроль лимитов) нужно осуществлять именно в бэк-офисе, потому что эти функции выполняют те же самые сотрудники казначейства, которые отвечают за бэк-офисные операции. Напротив, кредитный конвейер для все большего числа банков актуален именно как фронт-офисная система, потому что продажи кредитов выполняют выделенные сотрудники.

А в целом, большую часть операций средним банкам удобнее выполнять в бэк-офисах.

Естественно, это накладывает на них определенные требования, характерные для фронт-офисных решений

— удобство эргономики, контроль корректности заполнения полей и т.д.

Михаил Белов: Для средних банков АБС в большинстве случаев – это интегрированная система. При этом переход ко второй модели для них сложен в связи с необходимостью изменения учетной политики, правил прохождения документов, договоров и пр.

Николай Кромин: Сейчас сосуществуют оба подхода, и явно выделить какой-либо из них затруднительно. Более того, говорить о том, что идеология «от одного поставщика» – удел малых банков, я считаю, неправомерно. Если поставщик ПО может представить полный спектр технологий, от фронтальных решений и CRM до формирования отчетности по МСФО – зачем банку усложнять себе жизнь? Если же какие-то программные продукты одного поставщика не могут по ряду причин удовлетворить банк, используется вторая схема. Наша Компания имеет опыт внедрения и работы в обеих схемах, и определить преимущество какой-либо из них сложно.

Схема использования АБС как core banking, на мой взгляд, становится актуальной для ритейловых банков, ориентированных на использование интернет-технологий.

Людмила Кулагина: В смысле требований к АБС «средний» банк не отличается от «малого». Интегрированная система требует существенно меньших затрат на сопровождение, адаптацию и настройку, чем разнородная среда обработки данных. «Средние» банки стремятся работать в рамках интегрированной АБС.

– Каковы основные запросы «средних» банков к АБС? Чем они отличаются от запросов «малых» и «крупных» банков? Насколько в деятельности среднего банка проникли понятия «бизнес-процесс» и «workflow»?

Людмила Кулагина: Запросы «среднего» банка в каком-то смысле сочетают в себе запросы «малого» и «крупного» банка. «Малый» банк интересуется универсальностью и гибкостью. «Крупный» банк интересуется производительностью, масштабируемостью, надежностью, интегрируемостью. «Средний» банк интересуется как универсальностью, так и производительностью, правда последнее требуется только для отдельных, существенных для этого банка, процессов.

По большому счету, понятия «бизнес-процесс» и «workflow» должны внедряться в деятельность уже малых банков. А для «средних» банков по профильным направлениям деятельности они становятся строго обязательными.

Анна Чернобыльская: Как мы уже указывали выше, в среднем банке АБС должна быть центром информа-

ционной системы. Поэтому основной запрос «средних банков» к АБС заключается в том, чтобы АБС делала все, что банку надо (за исключением явно выделенных участков – ДБО и процессинга).

Что же касается бизнес-процессов, то эта технология работы давно стала стандартом для средних банков. Более того, логика этого бизнес-процесса в системе должна быть не только модифицируема, но и прозрачна. Тогда бизнес сам сможет описывать новые бизнес-процессы в терминах АБС, а ИТ-службам останется проверить корректность и реализовать.

Николай Кромин: Основные запросы все-таки связаны с увеличением объемов и скорости их обработки. Отличие от крупных банков как раз и заключается в требованиях к объемам данных и скорости их обработки. Но сейчас миллион транзакций в день становится обычным и для средних банков.

Конечно, немалую роль играет и возможность построить новые продукты в разных областях бизнеса.

Понятие бизнес-процессов уже давно вошло в жизнь банков, независимо от их размера, равно как и workflow, что есть, по сути, механизм организации и контроля бизнес-процессов.

Николай Потапенко: Основное требование к АБС – чтобы система не указывала нам, как вести бизнес, а автоматизировала и ускоряла наши бизнес-процессы и подготовку регламентированной отчетности для контролирующих органов (Центрального Банка, налоговой и других).



Карл Сумманен, вице-президент, начальник управления банковских процессов и технологий банка ВТБ.

– Какую схему подготовки отчетности вы считаете оптимальной, и почему? Поддерживает ли разработчик решений, на которых работает банк, изменения в отчетности, и насколько вы довольны его поддержкой?

Карл Сумманен: Банк ВТБ использует для подготовки отчетности различные подходы в зависимости от ситуации и вида отчетности. Стратегической платформой для подготовки неоперативной (не требующей подготовки ранее, чем на T+2) отчетности является корпоративное хранилище. Отчетность, требующая оперативной подготовки, делается на источнике либо на «зеркале» источника, в случаях, когда формирование отчетности может отрицательно сказаться на производительности АБС. В случае обязательной отчетности доработки, связанные с изменениями регуляторной отчетности, как правило, делаются в рамках договора сопровождения. В целом, банк удовлетворен сервисом сторонних поставщиков в этой части.

– Насколько развита в вашем банке внутрибанковская аналитика?

По моему мнению, бизнес-процесс – это ключевое понятие, и его использование не зависит от размера предприятия. В Банке «Викинг» используется понятие «бизнес-процесс», хотя «workflow» по сути, является синонимом термина «бизнес-процесс», только применяется чаще в отношении систем автоматизации бизнес-процессов.

Михаил Белов: В большинстве случаев, основными требованиями банков к АБС являются низкая стоимость владения системой, высокое качество ее сопровождения, понятные перспективы развития и универсальность системы.

– Насколько средние банки готовы действовать по стратегии best of breed, выбирая для каждого этапа работы банковских бизнес-процессов лучшее в своем классе решение? Что предпочитает ваш банк – заниматься интеграцией разнородных приложений, или взять набор решений от одного поставщика? Насколько часто банки выбирают решения одного разработчика?

Людмила Кулагина: Совершенно не готовы. Затраты на настройку, сопровождение, интеграцию различных решений несопоставимо выше, чем издержки при использовании пусть не самого лучшего, но интегрированного решения, даже если не учитывать финансовые аппетиты поставщиков лучших решений и затраты на оборудование. Банк не готов пустить всю свою прибыль на красоту технического решения.

Андрей Фомичев: Для большинства таких банков прин-

Есть ли у вас специализированные приложения, которые ее поддерживают?

Карл Сумманен: Внутрибанковская аналитика в нашем банке (бюджетирование, управленческий учет, управление операционными рисками, сценарный анализ и другая) развита хорошо и серьезно поддерживается со стороны ИТ. Большинство перечисленных задач решаются на базе корпоративного хранилища, которое выступает либо как источник конечных отчетов, либо как доверенный источник консолидированных и очищенных данных для специализированных аналитических систем.

– Насколько серьезно средний банк кастомизирует решения, приобретенные для поддержки разных стадий бизнес-процесса?

Карл Сумманен: Хотя статистика в части глубины кастомизации мне неизвестна, я считаю, что оптимальной для среднего банка является модель внедрения коробочных решений без глубокой кастомизации. Собственная разработка и/или глубокая кастомизация с собственной дальнейшей поддержкой несут для среднего банка различные риски (зависимость от персонала, уход уникальных ключевых специалистов, невозможность качественно организовать процесс разработки, документирования и т.п.) и характеризуются высокой относительной (по отношению к доходам банка) стоимостью.

ципиально важно иметь возможность работать с одним поставщиком ПО, поскольку из-за отсутствия штата соответствующих специалистов они не могут позволить себе брать лучшее от разных производителей, затем собственными силами интегрировать разрозненные части в одну систему и потом все это поддерживать. Как правило, небольшие банки сначала устанавливают ядро одной системы и несколько основных модулей – книга счетов, бухгалтер, кредитование юридических лиц, отчетность ЦБ, и потом постепенно докупают остальные.

Николай Кромин: В нашей практике мы сталкиваемся с обоими подходами и готовы к как к интеграционным решениям с другими, так и к поставке интегрированной АБС, включающей фронтальные решения и ДБО собственной разработки. Но очевидно, что политика «продукт от лучшего поставщика» существенно усложняет и удорожает эксплуатацию системы. К тому же возникают дополнительные затраты на интеграцию, иной раз сопоставимые со стоимостью внедрения.

Николай Потапенко: Банк «Викинг» отдает предпочтение одному разработчику. Но бывают ситуации, когда предлагаемое решение в чем-то нас не устраивает – по идеологии, по функционалу или же, предположим, по цене – в таких случаях мы можем интегрировать в основную АБС приложения третьих лиц либо собственные разработки.

Анна Чернобыльская: Для средних банков стратегия best of breed невыгодна. Чем больше ИТ-систем в банке, тем больше затрат на ИТ, причем этот рост носит «взрывной» характер. При этом функциональные требования средних банков к АБС, как правило, вполне разумны. Именно поэтому мы предлагаем банкам полнофункциональную АБС. Конечно, решение должно быть достаточно гибким, чтобы новый кредитный продукт, например, не требовал нового решения.

Михаил Белов: Чаще всего средний банк не готов к интеграции лучших решений от разных разработчиков, выбирая среди поставщиков АБС систему, имеющую большое количество модулей, закрывающих все потребности банка.

– Сегодня среднему банку, работающему с физлицами, необходимо интегрировать, по крайней мере, 3 важных системы от разных поставщиков: основную АБС, процессинг и систему ДБО. Как ваш банк выстроил интеграцию этих систем? Какой метод интеграции вы считаете перспективным? Планируете ли вы начинать специальный проект по переходу на оптимальную схему интеграции приложений?

Николай Потапенко: Эти три системы могут быть и от одного разработчика. В зависимости от конкретной

задачи, определяющим фактором выбора способа интеграции является необходимое время реакции. С некоторыми подсистемами у нас есть и файловый обмен, но в основном интеграция происходит на уровне СУБД.

На данный момент специальный проект по внедрению интеграционного ПО мы не планируем, так как у нас с каждым интегрированным приложением выбрана оптимальная, с точки зрения факторов, схема интеграции.

Андрей Фомичев: Не обязательно три важных для банка системы – АБС, система ДБО и процессинг, должны быть от разных поставщиков. Например, ЦФТ позиционирует себя как поставщика комплексных решений. Мы единственный поставщик, который может обеспечить всю вертикаль, начиная от фронтальной части, от банкоматов, через мидл-офис, через банковскую систему и заканчивая расчетами, так как у нас есть расчетная небанковская кредитная организация «Платежный Центр». Преимущества, которые получает от этого банк, сотрудничающий с нами, — это, во-первых, короткие сроки внедрения, а во-вторых — существенное снижение затрат на эксплуатационные работы. Естественно, мы учитываем все финансовые потоки от одного клиента на уровне группы компаний. Для банка мы становимся единым партнером, который решает многие проблемы и которому можно доверять.

Михаил Белов: Самым эффективным методом является построение интеграции на основе шины данных (Progress Sonic MQ, IBM WS и пр.).

Людмила Кулагина: Под интеграцией “средний” банк понимает сопряжение системы со своей АБС. Поэтому наиболее приемлемым является сопряжение “точка-точка”, по необходимости заменяемое на файловый обмен.

Роль “шины данных” у “среднего” банка выполняет АБС, в результате специализированная шина данных для него, получается, не нужна.

Кстати, при работе с физическими лицами уже давно есть настоятельная необходимость интеграции с системой мгновенных переводов и с системой моментальных платежей на поставщиков услуг (сопряжение с ней может происходить как через АБС, так и изнутри системы ДБО).

Анна Чернобыльская: Выше уже было сказано, АБС для среднего банка является центром ИТ-ландшафта. ДБО, процессинг, иные локальные решения достаточно интегрировать с АБС. С учетом этого львиную долю интеграционных задач должна брать на себя АБС. Мы называем эту концепцию «Интеграционным ядром». Фактически, это единая система управления гибкими специализированными шлюзами, с возможностью необходимых проверок данных. Эта технология уже показала свою эффектив-

ность в крупных проектах: в группе «Московская биржа», в Агентстве по страхованию вкладов.

Кроме интеграционного ядра, наша компания поддерживает различные технологии интеграции. Сейчас большинство клиентов предпочитает метод «точка-точка» и даже файловый обмен, но за интеграционным ядром будущее.

А вот интеграционная шина — это принципиально другой уровень сложности и затрат для банка. Реализуя проект в ВТБ, мы увидели это изнутри, и это пока не позволяет нам рекомендовать ESB-шину банкам за пределами ТОП-100.

Николай Кромин: На мой взгляд, говорить только о процессинге и ДБО не стоит. Возможны ситуации, когда ДБО и бэк-офис от одного поставщика, а фронт-офисы – от других. Схема интеграции зависит от ситуации, нельзя сказать о каких-либо предпочтениях. Например, обмен с процессингом организован как в режиме файлового обмена – загрузки транзакций, так и через шину – с целью поддержания актуального остатка. Обмен «точка – точка» работает быстрее, но не оптимален с точки зрения безопасности, обмен через шину или веб-сервисы более безопасен, но ухудшаются временные характеристики. Так что решение принимается в каждом конкретном случае, и оптимальной можно назвать именно комбинацию этих методов.

– Какую схему подготовки отчетности (на базе «боевой» АБС, на базе резервного сервера с копией АБС, на базе специализированного хранилища) вы считаете оптимальной, и почему? Поддерживает ли разработчик решений, на которых работает банк, изменения в отчетности, и насколько вы довольны его поддержкой?

Николай Потапенко: Я считаю наиболее правильным организовать схему подготовки отчетности на базе специализированного хранилища. В нашем банке специализированное хранилище организовано на базе SQL-сервера.

Михаил Белов: В зависимости от объемов документооборота каждый банк должен решить, какой из методов подходит ему, при этом надо отметить, что при внедрении банк должен заложить определенный запас прочности в этом вопросе.

Людмила Кулагина: Идеальной я считаю подготовку отчетности на базе специализированного хранилища. Как я уже отмечала выше, этот путь для “среднего” банка закрыт по соображениям себестоимости такого идеального решения.

Подготовка отчетности в онлайн копии АБС мне не встречалась и вряд ли возможна: отчетность содержит довольно большой массив взаимосвязанных интегральных показателей. Для ускорения ее расчета часть

рассчитанных показателей надо сохранять в базе данных. А на онлайн-копии это технически невозможно.

Как паллиатив, для подготовки ежемесячной обязательной отчетности может использоваться просто копия АБС с закрытыми операционными днями.

Поддержка изменений обязательной отчетности анонсирована всеми разработчиками АБС. Как правило, разработчики успевают дорабатывать АБС и в необходимом объеме тестировать свои доработки, хотя и не всегда. Здесь есть ряд объективных трудностей, я их достаточно хорошо понимаю.

Стоит отметить, что оплата поддержки АБС разработчиком редко превышает затраты на одного-двух квалифицированных специалистов в штате “среднего” банка, а для поддержки сбора только обязательной отчетности ЦБ двоих специалистов, вообще говоря, недостаточно. В середине года они будут недозагружены, а при очередных авральных изменениях (несколько последних лет приуроченных к декабрю) не успеют ничего сделать.

Николай Кромин: Очевидно, что ряд отчетов, например, основанных на данных балансовых счетов, оптимально получать на базе «боевой» АБС, такой механизм у нас есть. Ряд отчетов, особенно связанных с получением детальной аналитики по разным срезам, сложно готовить без организации хранилища. Но с ведением параллельной базы для формирования отчетности я за 20 с лишним лет работы в этом бизнесе не сталкивался. Использование хранилищ, поставляемых другими вендорами, может облегчить формирование отчетности, но существенно увеличит затраты на внедрение и эксплуатацию. Наиболее удобной представляется концепция «родного» хранилища – то есть либо собственной разработки, либо предлагаемой вендором АБС.

Анна Чернобыльская: Тема отчетности сейчас одна из наиболее важных тем для автоматизации. Большинство банков нужно предложить решение, которое совместит плюсы обоих вариантов — отчетности на базе АБС и отчетности на базе специализированного Хранилища. Поэтому мы реализовали в рамках ИБС «Омега» специализированное хранилище данных, которое поддерживает сбор данных из внешних источников, погружение в данные (формирование расшифровок), хранение сформированных отчетов и другие функции специализированного Хранилища.

Лучшая оценка реализованного решения заключается в том, что мы ни разу не столкнулись с тем, что наши клиенты вынуждены использовать какие-то сторонние средства формирования отчетности – что регламентированной, что управленческой.

– Насколько развиты в «средних» банках

внутрибанковская аналитика? Есть ли в банках специализированные приложения, которые ее поддерживают?

Людмила Кулагина: «Средние» банки сталкиваются с проблемами управленческого учета, управления рисками, бюджетирования. В моем банке сейчас открыто несколько проектов в этих областях, но они находятся в стадии отработки технологии, поэтому с точки зрения автоматизации пока обходимся собственными силами, позволяя имеющиеся возможности АБС. У нашего разработчика АБС есть готовое техническое решение, но для его внедрения (равно как для внедрения любого ПО вообще) нужно сперва создать собственные готовые методологию и технологию.

Николай Потапенко: Безусловно, в банке «Викинг» есть и бюджетирование, и управленческий учет, и отчетность, и система управления рисками и т.д. Приложения, реализующие этот функционал, разработаны специалистами банка «Викинг».

Анна Чернобыльская: Говоря о бюджетировании и управленческом контроле, условия, в которых сегодня приходится конкурировать любому банку, существенно повышают требования к организации управленческих бизнес-процессов. Поэтому организация управленческих бизнес-процессов на уровне Excel перестает устраивать банки, и появляется запрос на комплексную автоматизацию. Основные причины, останавливающие банки сегмента МСБ понятны — дорого и сложно. Мы, понимая это, предлагаем для них бизнес-приложение коробочного типа «Нострадамус: Управление финансами». За счет преднастроенной функциональности нам удалось значительно сократить сроки и стоимость внедрения ИТ-решения, а также его дальнейшего сопровождения. Мы ожидаем, что продукт будет очень актуальным для средних банков, и сейчас ведем его пилотное внедрение в небольшом региональном банке.

Николай Кромин: Наша Компания предоставляет клиентам как блок, автоматизирующий управленческий учет и бюджетирование («Финансовое планирование и анализ»), так и возможность организации хранилища («Интеллектуальный банк»).

– Насколько важным фактором для среднего банка является поддержка специализированного ПО со стороны разработчика? Насколько серьезно средний банк кастомизирует решения, приобретенные для поддержки разных стадий бизнес-процесса?

Людмила Кулагина: Поддержка того ПО, которое используется для автоматизации неизменной технологии, очевидно, не нужна. Изменения технологии (или требова-

ний) могут быть как «внешними» (например, изменения форм отчетности ЦБ), так и «внутренними» — открытие новых направлений деятельности, изменения в имеющихся. В последнем случае возможны два варианта — либо банк предметно представляет технологию и ставит готовое задание на внедрение, либо обращается за консультационными услугами по настройке имеющегося ПО.

Я считаю, и это отражено в технической стратегии нашего банка, что разработка собственного или существенная переработка имеющегося ПО через чур затратна. С другой стороны, «среднему» банку жизненно необходимо ПО с открытым кодом для оперативного решения насущных проблем. В частности, используемая нами ИБС «Гефест» компании «ПрограмБанк» открывает широкий простор для реализации самых затейливых задач. Мы поддерживаем довольно много изменений в имеющихся системах. Но эти изменения, хотя важны для нас и часто являются интересными технически, не застрагивают, говоря формально, ядра имеющихся систем.

Разумеется, эти изменения должны быть документированы, и при разработке должна использоваться система контроля версий. У нас в банке существует и система заявок, и внутренняя техническая документация, и, конечно, система контроля версий. Соответственно, мы не сталкиваемся с большими трудностями при поддержке наших изменений в ПО.

Дополнительно хочу сказать, что считаю хорошей практикой анонсировать свои изменения разработчику.

Николай Кромин: Среднему банку нецелесообразно держать штат программистов, когда разработчик способен отслеживать и реализовывать пожелания банка, поэтому поддержка специализированного ПО со стороны разработчика — крайне важный фактор. Кастомизация же чаще всего связана с особенностями продуктовой линейки банка, нюансами формирования отчетности или необходимостью интеграции. Такая кастомизация, связанная иногда с изменением архитектуры, осуществляется нашими силами. Но в то же время мы предоставляем как точки входа, так и механизм самостоятельного написания оперативных отчетов.

Но, повторю, основная часть доработок, адаптирующих АБС под технологические требования конкретного банка, осуществляется нашими силами. Поэтому поддержка со стороны разработчика крайне важна.

Николай Потапенко: Конечно, поддержка ПО со стороны разработчика нам важна. Мы стараемся по минимуму отклоняться от типовых решений, принятых в АБС, для того чтобы минимизировать проблемы с обновлениями, но если этого не удается избежать, то специалисты банка «Викинг» дорабатывают и разрабатывают модули, которые тесно связаны со спецификой работы нашего

банка. При этом ядро системы не меняется. Впоследствии полностью разработанный или доработанный модуль наши специалисты поддерживают самостоятельно.

Михаил Белов: Данный вопрос достаточно важен для банка. Среднему банку приходится работать с повышенной нормой доходности, а при отсутствии кастомизации банк не сможет предлагать особые услуги, которые не доступны клиентам в других банках.


В зависимости от возможностей АБС сопровождение специализированных доработок может строиться по различным схемам.

Анна Чернобыльская: Для среднего банка поддержка АБС со стороны разработчика, наверное, самый важный критерий успеха. Лучше всего это сформулировал наш клиент — начальник отдела автоматизации АБС «Басманный» Александр Зиняков: «ИТ-решение в банке — живой организм, которому нужно постоянно изменяться, и эти изменения невозможны без эффективного сотрудничества с разработчиком. Это особенно критично для небольших и средних банков, которые не могут держать большие ИТ-департаменты, оплачивать разработчику VIP-обслуживание или реализацию «каждого чиха». Поэтому для нашего Банка наиболее важным является отношение поставщика к клиенту. Опыт АБС

«Басманный» показывает, что компания «ПрограмБанк» умеет заботиться обо всех своих клиентах — независимо от размера».

На рынке во многом затерлись слова «партнерство», «взаимовыгодное сотрудничество». Для среднего банка это означает получение не только сопровождения высокого качества, но и развитие АБС по адекватной для него цене. Это означает, что банку выгодно сотрудничество с разработчиком как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Эту стратегическую задачу мы реализуем конкретными шагами: оперативным решением задач (в течение часов), реализацией новых пожеланий клиентов в рамках стандартного набора услуг, институтом индивидуальных кураторов для всех клиентов. Именно поэтому нашим банкам хватает для поддержки АБС 1,5-3 человек на 100 рабочих мест.

При этом обмен технологиями может идти в обе стороны. Например, так строятся наши отношения с банком «Церих», члена Правления которого, Людмилу Кулагину, нам крайне приятно видеть среди участников этого интервью. В рамках партнерства с банком «Церих» наша компания обращает особое внимание к предложениям по развитию системы, поступающим со стороны банка. При этом банк, в свою очередь, предоставляет нам свои технологические наработки. Часть из них мы включаем в ИБС «Гефест», и они успешно используются и другими нашими клиентами. 



ВРМ | IX ФОРУМ

6 июня 2013, Москва,
Sheraton Palace Hotel

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

ЗОЛОТЫЕ СПОНСОРЫ




СЕРЕБРЯНЫЙ СПОНСОР



УЧАСТНИК ВЫСТАВКИ






УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ:

- Для потребителей ИТ-решений и услуг участие бесплатное
- Для разработчиков и поставщиков ИТ-решений и услуг – 27 000 рублей + НДС 18%

Ведущий информационный партнер:



Информационные партнеры:


















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