



# АНДРЕЙ СЫКУЛЕВ:

«ИТ должны быть  
прозрачными и  
эффективными»

Глава компании «Синимекс-Информатика» видит в заказчиках партнеров, друзей и учителей, а его команда успевает не только работать над проектами, но и думать над тем, что будет нужно рынку завтра.



**«Банковские технологии»: Каковы сегодня главные тенденции, определяющие развитие банковских информационных технологий?**

**Андрей Сыкулев:** На мой взгляд, главное, что происходит сегодня — это конвергенция ИТ и банковского бизнеса. Современные банковские продукты целиком и полностью базируются на ИТ. Даже блок продаж, более всего ассоциирующийся с понятием «бизнес», становится все более ИТ-емким.

В сфере ИТ, безусловно, сохраняется традиционная «сервисная» составляющая — блок платформенных решений, который почти не зависит от того, чем занимается организация, — серверы, инженерное обеспечение, операционные системы и т. д. В прикладной же части банковские и информационные технологии все больше сливаются, информационные системы становятся все более привязанными к бизнес-процессам.

Кроме того, современные технологии сами по себе создают почву для появления банковских продуктов нового типа. Я не говорю о ставших уже привычными мобильном или интернет-банкинге. Принципиально новым словом в розничном обслуживании могут стать, например, персонализированные продукты. Когда вы приходите, скажем, в автосалон, вы можете выбрать нужную именно вам комплектацию автомобиля с очень высокой степенью персонализации, причем далеко не только в самом верхнем ценовом сегменте. Нечто подобное, как мне кажется, будет происходить и в области банковских услуг, причем возможным это стало благодаря развитию ИТ.

**«Б. Т.»: Сегодня термин BPM очень популярен в банковской среде. Что это в большей степени — необходимость или дань моде?**

**А. С.:** Это непростой вопрос. Да, спрос на промышленные решения класса BPM растет, и это говорит о том, что, выйдя на определенный уровень зрелости и масштабов бизнеса, предприятия, в том числе и банки, сталкиваются с необходимостью автоматизировать управление своими бизнес-процессами. В то же время, попыток внедрения BPM, не дошедших до реализации или оказавшихся в итоге неудачными, на российском рынке довольно много, и это признак того, что заказчики (и исполнители) не всегда в полной мере осознают цели и задачи таких проектов, т. е., действительно, в какой-то степени просто следуют моде.

**«Б. Т.»: Почему это происходит? Что нужно предпринять для достижения успеха?**

**А. С.:** Во-первых, что бы ни говорили производители промышленных BPM-решений, универсальных инструментов не существует. Хорошо известный продукт IBM WebSphere Process Server, например, отлично работает в условиях, когда необходимо управлять большим числом однотипных бизнес-процессов, например, в розничном банке, где массовые обращения клиентов обрабатываются от заявки до исполнения по одинаковым или очень похожим конвейерам. Как правило, обработка на каждом шаге либо автоматизируется, либо выполняется большим количест-

вом взаимозаменяемых сотрудников. Обработка массовых однотипных операций — это «крайний» случай — когда эффективность применения BPM очевидна, и на рынке известно много успешных проектов. Другая крайность — это работа над сложными «штучными» сделками, когда при подготовке каждой сделки надо выполнять какие-то уникальные шаги, которые выполняются «уникальными» специалистами, при этом повторяемость процессов от сделки к сделке невелика. В этом случае, скорее всего, вам понадобится другой (не BPM) инструмент.

В жизни крайности встречаются редко. Как правило, реальные задачи характеризуются и массовостью процессов, и их высокой вариативностью и зависимостью от конкретного исполнителя. Для решения таких задач нет однозначных рецептов — здесь многое, если не все, зависит от опыта и квалификации бизнес-аналитиков и ИТ-проектировщиков.

Во-вторых, любым инструментом нужно уметь пользоваться, точнее, нужно по максимуму использовать возможности, которые этот инструмент предоставляет. Еще точнее — возможности инструмента должны соответствовать масштабу и сложности решаемой задачи. Если выбранный вами инструмент обладает большими, чем нужно сейчас, возможностями, то предполагается, что вы знаете, как их использовать в будущем.

Любое промышленное решение BPM — это тоже прежде всего инструмент. В числе его возможностей не только равномерное распределение задач по сотрудникам в соответствии с их ролями. Равномерную загрузку сотрудников можно обеспечить и гораздо более простыми средствами. Значительно большую ценность представляет собой возможность количественного измерения произвольных параметров бизнес-процессов, их мониторинг и анализ.

К примеру, у вас снижается объем выдаваемых кредитов, вы видите это на счетах невооруженным глазом, даже не имея никаких BPM. А почему снижается? Стало меньше поступать заявок? Уменьшился процент одобрения? Снизилась средняя сумма заявки? Увеличился срок рассмотрения? Как это выяснить? Если у вас есть правильно настроенная система мониторинга процессов, то вы легко определите факторы, повлиявшие на снижение объемов, и выделите среди них ключевые. Более того, вы, скорее всего, сможете не допустить ухудшения бизнес-показателя, диагностировав и устранив проблему еще до того, как она привела к негативным последствиям.

Обладая средствами измерения, вы можете не только исполнять процессы, но и совершенствовать их. А это уже прямая выгода.

Иными словами, BPM-решения надо строить не для того, чтобы автоматизировать распределение работы между сотрудниками или чтобы уменьшить «ручную» работу (хотя и то, и другое тоже важно), а для того, чтобы научиться измерять и улучшать бизнес-процесс. Если же перед ИТ не ставится задача повышения эффективности бизнес-процессов, то, скорее всего, следует присмотреться к более простым инструментам, чем промышленные BPM.

**«Б. Т.»:** Так как же в итоге сделать правильный выбор? И как вы поступаете в случае, если заказчик просит вас внедрить то решение, которое ему заведомо не подходит? Откажетесь ли вы в таком случае от проекта, от возможности заработать?

**А. С.:** Такие ситуации возникают и мы действительно иногда отказываемся от проектов. Отказаться ведь можно и неявно, просто запросив слишком высокую цену. Однако мы стараемся быть не просто честными, но и конструктивными, ведь всегда можно предложить альтернативный выход, позволяющий решить именно ту проблему, которая стоит перед заказчиком, причем за адекватные деньги. Мы очень хорошо понимаем, что известность решения и «магия бренда» или рекомендации консультантов (а именно этим подчас руководствуются клиенты при выборе конкретного ВРМ-инструмента), могут в итоге обернуться разочарованием и неудачей. Бывает, однако, и другая ситуация, когда нас приглашают на той стадии проекта, когда выбор платформенного решения уже обоснован и оно приобретено, а перед нами ставится задача заставить его работать.

Вообще ВРМ с точки зрения интегратора — это довольно широкий класс проектов. Иногда проводится конкретный тендер на автоматизацию какой-то конкретной части бизнеса заказчика, определенного набора бизнес-процессов. В этом случае часто проще выполнить собственную разработку, создать решение под заказчика с нуля, пользуясь стандартными программными средствами. В других случаях нам озвучивают долгосрочный план действий, из которого понятна картина пошагового развития бизнеса, внедрения новых продуктов и услуг. Здесь как раз часто целесообразнее использовать промышленную ВРМ-платформу, поскольку понятно, что клиент сможет использовать ее функциональность в полной мере.

Вообще, выбрать и не пожалеть потом о сделанном выборе, если речь идет о сложной информационной системе, очень непросто. IT-специалисты и бизнес говорят на разных языках. Для бизнеса информационные технологии непрозрачны, он часто не понимает, как «это» работает и что может. IT-службы, в свою очередь, часто не могут в полной мере оценить, насколько та или иная система будет для бизнеса эффективной.

Компания «Синимекс-Информатика» работает уже почти 15 лет и наша миссия на рынке — сделать информационные технологии прозрачными и эффективными.

**«Б. Т.»:** Насколько успешно вам удается справляться с этой миссией?

**А. С.:** Основа нашей работы, с точки зрения осуществления этой миссии, — тот опыт, который команда «Синимекс» получает и расширяет в ходе выполнения проектов и анализа их последствий для бизнеса. Мы передаем свой опыт из проекта в проект и от одного заказчика к другому как эстафетную палочку. Чему-то мы учимся у наших клиентов, чему-то — они у нас, но сегодня этого уже недостаточно.

В России фактически нет своего института независимых IT-консультантов. Своеобразие нашего рынка заключается в том, что в большинстве банков есть собственные обширные IT-службы, причем опытные и зрелые. С одной стороны, это упрощает нам жизнь, потому что мы имеем дело с грамотными заказчиками, с другой — усложняет, так как переубеждать таких заказчиков, если в этом возникает необходимость, очень сложно. В какой-то момент мы поняли, что обсуждение тех идей, которые возникают у нас и наших клиентов и партнеров, нужно сделать более широким и открытым.

Уже два года под крылом нашей компании существует неформальный клуб банковских IT-архитекторов, объединяющий классных профессионалов, обладающих огромным опытом и способных широко смотреть на проблемы внедрения сложных систем в масштабах бизнеса. Члены клуба собираются примерно раз в месяц, мы видим ощутимую пользу от таких встреч. Мы надеемся, что клуб вскоре начнет жить самостоятельной жизнью, расширится и станет тем местом, где профессионалы смогут постоянно делиться опытом и на регулярной основе обсуждать те проблемы, о которых мы говорим сегодня.

Нам очень повезло в том, что мы начинали работать как совместное предприятие и сумели перенять у наших западных партнеров самое главное — культуру взаимодействия с заказчиками. Мы поняли, что, когда занимаешься такими непростыми вещами, как IT-проекты, клиентов нужно рассматривать как партнеров, дружить с ними, строить долгосрочные отношения, вместе с ними смотреть на бизнес, образовывать рынок, думать, что будет завтра. Иначе — никакая миссия невыполнима.

**«Б. Т.»:** В чем вы видите залог того, что «миссия выполнима»?

**А. С.:** Я уверен, что в конечном итоге IT-отрасль заговорит «по-человечески», и определенные предпосылки для этого есть уже сегодня. Информационные технологии должны рано или поздно перестать быть для бизнеса «вещью в себе». Это связано с проблемой осознанного выбора. Заказчики хотят понимать, что именно и для чего они приобретают. Банки конкурируют сегодня друг с другом на уровне бизнес-технологий, управленцы оперируют понятиями «бизнес-процесс» и «бизнес-сервис» и формулируют свои требования к информационным системам именно в этих терминах. Не случайно несколько лет назад появилась концепция SOA. Не случайно, например, отечественные разработчики АБС стали предлагать сегодня компонентные решения — клиенты не хотят больше покупать «все в одном». Известно, что стоимость доработок «монолитных» приложений по мере их «старения» быстро растет. В основе решений, предлагаемых сегодня компанией Синимекс, тоже лежит компонентный подход. Мы считаем, что наряду со стандартизацией на всех уровнях разработки ПО, компонентная разработка позволит сделать приложения более «живучими» и экономически, и технологически.

Важным фактором, способствующим языковому сближению ИТ и бизнеса, должно стать развитие отраслевых стандартов. Низкоуровневые стандарты, описывающие протоколы передачи данных, сетевого взаимодействия и т. д., давно существуют. Сейчас появляются и будут развиваться все более высокоуровневые стандарты, определяющие характер взаимодействия различных функциональных компонентов. В этом состоит одна из основных идей SOA и, пусть и недостаточно быстро, она претворяется в жизнь.

Наконец, свою роль играет и «перекрестное образование» специалистов на рынке. Сегодня среди ИТ-директоров банков можно найти немало людей, у которых первое образование — инженерное, а второе — финансовое или банковское. Я уверен, что скоро молодые и амбициозные финансисты и управленцы будут стремиться получить второе образование — в сфере ИТ.

**«Б. Т.»:** Насколько ситуация в России в этом смысле отличается от того, что происходит за рубежом?

**А. С.:** Я думаю, что это глобальные тенденции. Если говорить о банках, то в Европе и США все еще сложнее, поскольку там до сих пор работает немало закрытых интегрированных АБС двадцатилетней давности, замена которых или их интеграция с современными компонентами представляет для владельцев серьезную проблему.

**«Б. Т.»:** Над чем сегодня работает компания «Синимекс-Информатика»? Какие направления кажутся вам наиболее перспективными?

**А. С.:** Мы начинали работать с банками в области интеграции приложений на основе сервисных шин и систем

обмена сообщениями. Это направление, которое мы считаем уже традиционным, продолжает успешно развиваться как по числу клиентов, так и по количеству реализованных проектов. В последние два года мы стали работать еще в нескольких направлениях, в частности, автоматизации бизнес-процессов и функциональной (компонентной) интеграции, т. е. создания решений, интегрирующих «независимые» информационные системы. Результаты нашей работы говорят о том, что все, что мы делаем, востребовано сегодня рынком, и я уверен, что в ближайшие годы спрос на такие продукты и услуги будет только расти.

Новым направлением, с которым мы выходим на рынок, стала разработка высокоскоростных шин передачи сообщений. Решения этого класса востребованы сегодня преимущественно в сфере управления инвестициями. Скорость реакции и надежность информационных систем при биржевых операциях становятся сегодня критическими факторами, в то время как промышленных систем этого класса на рынке очень немного. Российские банки используют преимущественно собственные разработки, которые эффективны лишь в определенных границах бизнеса, и с трудом поддаются модификации после достижения технологических пороговых значений производительности. С необходимостью модернизировать свои системы инвестиционного банкинга сегодня уже столкнулись крупнейшие российские игроки, и, как мне кажется, мы вовремя выходим на рынок с нашими новыми предложениями.

В рамках сразу нескольких проектов мы работаем над созданием унифицированной платформы тарификации банковских услуг. Не секрет, что во многих



**СИНИМЕКС** — это эффективные решения по интеграции банковских приложений, разрабатываемые на основе многолетнего опыта, знания специфики финансового сектора и современных информационных технологий.

Компания ведет свою историю с 1997 г. Сегодня СИНИМЕКС — один из лидеров среди российских интеграторов бизнес-приложений.

Ключевыми направлениями деятельности являются: построение «промышленной» инфраструктуры для банковского программного обеспечения; создание интеграционных решений на базе продуктов IBM.

Компания обладает обширной базой знаний, уникальной экспертизой и многолетним практическим опытом работы. Все это позволяет успешно решать интеграционные задачи любой сложности в крупнейших российских компаниях финансового сектора, на любом уровне ИТ-инфраструктуры.

На счету компании СИНИМЕКС множество успешно реализованных проектов по интеграции разнородных бизнес-систем, позволяющих решать различные задачи: от создания интерфейсов между программными бизнес-системами до

конверсии данных при внедрении новых систем; от разработки приложений для электронного бизнеса до синхронизации B2B; от наполнения хранилищ данных до накопления информации в CRM-приложениях; от интеграции систем документооборота до «оркестровки» бизнес-процессов и сервисов.

#### Компания предлагает:

- Разработку, внедрение и сопровождение решений по интеграции бизнес-приложений.
- Разработку, внедрение и сопровождение заказного программного обеспечения.
- Консалтинг в сфере информационных технологий: разработку архитектурных подходов и стратегий, описание бизнес-требований.
- Разработку и внедрение решений по бизнес-мониторингу и системному мониторингу банковской информационно-технологической инфраструктуры.
- Услуги по разностороннему тестированию имеющегося у заказчика программного обеспечения на основе системной методологии.



случаях, особенно если банк использует в работе несколько «продуктовых» информационных систем (РКО, карточки, кредиты, депозиты и т. д.) процесс изменения какой-либо комиссии, а тем более тарифного плана клиента, может потребовать до нескольких месяцев совместной работы бизнеса и IT-специалистов. Для современного рынка это очень долго. Мы поставили перед собой задачу — создать решение, которое дало бы возможность управлять тарификацией оперативно и централизованно. Для этого мы описываем тарифы с помощью бизнес-правил с использованием алгоритмов и данных, аккумулированных из различных информационных систем. Применение технологии управления бизнес-правилами дает возможность организовать совместную работу над тарифами специалистов различных подразделений банка, собрать и контролировать в одном месте всю логику расчетов различных комиссий. Это, в свою очередь, делает управляемым и значительно ускоряет процесс внесения изменений. Кроме того это дает возможность бизнесу оперативно проводить всевозможные рекламные акции или делать клиентам индивидуальные предложения.

Мы реализуем этот проект, опираясь на реальный опыт, вполне конкретные бизнес-практики банков и видим широкие возможности для расширения применения технологии бизнес-правил.

Если же перейти от коммерческих проектов в область перспективных разработок, то одним из самых интерес-

**Блокнот IT-директора**


**Андрей Сыкулев:** «Самый большой современный вызов людям из IT я бы сформулировал так: «Что нам сделать, чтобы упростить прикладные IT?». Судите сами: сегодня количество различных технологий, платформ и инструментов, на которых строятся бизнес-приложения, настолько велико, что, порой, нужных специалистов просто не найти. Сегодня у каждого мало-мальски крупного бизнеса (и это справедливо не только для финансового сектора) сложился свой, уникальный IT-ландшафт. Ситуацию можно сравнить с тем, как если бы люди на Земле разговаривали каждый на своем языке. Для того, чтобы обслуживать 5 разных клиентов, специалист компании-интегратора должен знать 5 разных «языков» — глубоко разбираться в 5 различных инфраструктурах — ведь у каждого из клиентов, как правило, «все свое», уникальное — от систем до процессов. Очевидно, обслуживать 5 схожих инфраструктур можно было бы в разы эффективнее.

В 80-х — начале 90-х годов прошлого столетия ведущие производители платформенного (системного) ПО при выпуске новых версий обеспечивали «обратную совместимость» (т. е. прикладное ПО, разработанное для ранних версий продолжало работать без изменений на новых версиях системного ПО). Нынешняя «гонка IT-технологий» заставляет производителей отказываться от этого полезного принципа. И далеко не всегда обоснованно. Более того, слишком часто новые версии выходят на рынок довольно «сырыми». А чрезмерная сложность IT вкупе с недостатком квалифицированных кадров приводят к снижению качества разработки самих приложений. Как следствие, эксплуатация прикладного ПО становится все более трудоемкой и дорогой. По данным Гартнер<sup>1</sup>, сегодня 92% всех затрат приходится на поддержание работоспособности ПО и лишь 8% тратится на его развитие. Не означает ли это, что если не произойдет кардинальных изменений, то вскоре IT станут работать «сами на себя»?

[http://www.soasymposium.com/pdf\\_berlin/Anne\\_Thomas\\_Manes\\_Proving\\_the.pdf](http://www.soasymposium.com/pdf_berlin/Anne_Thomas_Manes_Proving_the.pdf) (слайды 9 и 10)

ных направлений, над которыми мы работаем, стало использование мобильных устройств для задач бизнеса. На практике в этом направлении во всем мире пока сделано очень мало, поскольку в полной мере возможности современных мобильных устройств до конца не осознали не только разработчики, но и сами пользователи, здесь открывается настоящий простор для новых идей и революционных решений. ■