

Время вызовов

Консерватизм банковского бизнеса, проявившийся до последнего времени, с одной стороны, в медленной эволюции продуктов и услуг, а с другой — в столь же неспешном развитии функционала информационных систем, стоящих на вооружении банков, быстро уходит в прошлое. Сегодня банки меняются буквально на глазах, и мы наблюдаем, как смена парадигмы бизнеса отражается на внутренних процессах, происходящих в банках. Или наоборот? Какова же на самом деле взаимосвязь видимой и скрытой составляющих понятия «современный банк»? Попробуем разобраться.



Андрей Сыкулев

Директор по развитию бизнеса компании «Синимекс-Информатика»

Вызовы рынка

До недавнего времени банки, с точки зрения IT-компаний, были совершенно особой кастой корпоративных заказчиков — со своими специфическими требованиями, своей регуляторной базой, своими бизнес-процессами. Под концепцией промышленной автоматизации банки понимали скорее повышение производительности и отказоустойчивости своих информационных систем, чем создание гибких продуктовых конвейеров. Отсюда довольно однообразный, проверенный годами набор платформенных решений и прикладных систем, где любая замена выливалась в долгие и часто болезненные как для самих банков, так и для интеграторов проекты.

Быстрое развитие розницы в корне поменяло ситуацию. Для того чтобы успешно работать на розничном рынке, банкам волей-неволей приходится принимать существующие здесь правила игры. В рознице основная борьба идет за время клиента, что приводит к межотраслевой конкуренции, которая складывается не в пользу банков.

За мобильный телефон можно заплатить через офис банка, через кассу супермаркета, через терминал самообслуживания, банкомат, Интернет и даже через сам мобильный телефон. Тот, кто попадает в самую удобную и быструю для клиента платежную цепочку, тот и зарабатывает.

Сегодня, например, мы видим вторую, на этот раз массовую волну интереса финансовых институтов к решениям интернет-банкинга. Лет пять назад эта услуга расценивалась большинством банков как некий дополнительный сервис для розничных клиентов, сегодня все поняли, что он абсолют-

но необходим. Однако за это время появилось и встало на ноги огромное количество небанковских платежных систем и систем электронных денег, которые успели сыграть на консерватизме банков и получить часть их законного «пирога». То же происходит сегодня и с мобильным банкингом: пока банки размышляли над тем, как он должен быть организован, операторы связи успешно освоили рынок платежей. Банки не продают телефоны или доступ в Интернет, не отправляют почту, зато финансовые услуги оказывают сегодня почти все. И это при самом жестком регулировании!

Информационные технологии развиваются так быстро и так быстро меняют потребности и образ жизни людей, что происходит фактическое сращивание мира услуг, в том числе и банковских, с миром IT. Для банков это одновременно и вызов, и возможность создавать новые каналы взаимодействия с клиентами. Чтобы реализовать такую возможность, они должны быть очень гибкими.

IT как финансовый продукт

Новые финансовые продукты, такие как интернет-банкинг, сами по себе технологичны настолько, что традиционная грань, существующая в банках между бизнесом и IT, стирается. Да, сервисная функция IT никуда не уходит, но существенно сужается до чисто инфраструктурных составляющих — серверов, компьютеров, сетей и коммуникаций. В прикладной же области дело обстоит совершенно иначе. Специалисты по банковским продуктам должны быть специалистами по информационным технологиям и наоборот. Пока это особенно заметно в рознице, но постепенно электронные каналы все больше



срастаются с финансовыми продуктами во всех сферах банковского бизнеса. Как следствие, бизнес начинает сегодня по-другому смотреть на информационные системы, отчетливо представляя себе и требования к ним, и их возможности. Идеология best-of-breed — выбора лучших решений в своем классе, пусть и неизвестных пока широко на рынке, но зато обладающих наилучшим для данного банка функционалом и производительностью, — становится массовой. Даже крупнейшие российские поставщики прикладного банковского ПО перешли от традиционного предложения интегрированных решений (вспомним столь популярный недавно термин ИАБС) к каталогам компонент. Избыточный функционал сегодня никому не нужен. Другое дело, что нужного может вдруг не оказаться в нужный момент и искать его придется где-то за пределами нашего рынка. Неслучайно мы видим сейчас растущий поток специализированных зарубежных систем для того же мобильного банкинга. По мере возникновения у банков новых функциональных потребностей этот поток будет расти.

Еще одна тенденция, обусловленная рынком, — повышенное внимание к клиентским данным. Для эффективного выстраивания бизнеса важно знать не просто, **что** нужно клиентам вообще, а что нужно **конкретному** клиенту. В этом смысле банки имеют шанс оказаться впереди своих конкурентов из других отраслей, поскольку обладают наиболее ценной информацией — они знают, на что, как и где их клиенты тратят деньги. Проблема в том, что эта информация накапливается в разных источниках и для ее анализа необходима консолидация данных, их очистка, приведение в единый формат и т. д. Все это вызывает рост интереса банков к решениям класса MDM (master data management) и аналитическим системам, в частности хранилищам данных.

Итак, потребность в best-of-breed подходе продиктована требованиями рынка. Возможность же его обусловлена появлением и распространением сервис-ориентированной архитектуры — SOA.

Как компания-интегратор, мы отчетливо видим тенденцию быстрого продвижения SOA в банках. В нашем бизнесе она проявляется, в частности, в виде огромного числа новых, уникальных проектов, которые «Синимекс» реализует у своих заказчиков. Нам тоже приходится быть гибкими. Мы выработали собственное ноу-хау, позволяющее уверенно выполнять в запланированные сроки новые, нетиповые проекты. Под словом «нетиповые» мы понимаем не только технологическую, но и организационную, и финансовую стороны.

Несмотря на все позитивные сдвиги в сторону понимания технологий и особенностей их внедрения, происходящие в банках, «идеальных клиентов» нет и не будет. В каждом банке, например, своя система ответственности и принятия решений. Где-то каждый на своем уровне обладает всеми необходимыми правами, где-то все решения должны проходить многоступенчатую процедуру согласования. Кто-то готов делить проект на этапы, кто-то требует все и сразу. В любом случае для успеха проекта необходимо стремиться к созданию «идеальной пары» заказчик — исполнитель, а это требует от нас большой гибкости.

Что помогает сблизить позиции? Например, использование стандартов, обучение и сертификация персонала. Одно время часто доводилось слышать мнение, что, скажем, две компании, одна из которых соответствует стандарту SEI CMM Level 1¹, а другая — Level 2, просто не смогут взаимодействовать друг с другом сколько-нибудь эффективно. Настолько различны их подходы к работе и бизнес-процессы. Хотя с практической точки зрения тут есть некоторое преувеличение, из опыта мы прекрасно знаем, что стандарты далеко не пустой звук. Менеджер, имеющий сертификат PMI, способен принимать в ходе реализации проекта решения, отчетливо представляя себе все их последствия, реально управлять проектом. Необученные же люди часто совершают ошибки, даже руководствуясь самыми правильными побуждениями. Нехватка квалифицированных специалистов явно ощущается на рынке, и обучение становится важной задачей, решать которую должны и банки, и компании, работающие на рынке банковской автоматизации.


Роль компаний-интеграторов

Все внешние (рыночные) и внутренние (технологические и организационные) тенденции, о которых шла речь выше, заставляют и нас строить новые модели бизнеса.

Доходность единичного интеграционного проекта как таковая уходит на задний план. Второстепенным становится и опыт решения конкретной задачи, приобретаемый в ходе проекта, поскольку его вряд ли удастся широко растиражировать.

Гораздо важнее для нас — выстроить с заказчиком долговременные отношения, ведь именно они позволяют накапливать и расширять опыт взаимодействия в конкретной деловой среде, которая уникальна для каждого банка. Наша компания за последний год выросла более чем на 50%. С одной стороны, это говорит о том, что наши услуги востребованы рынком, а наша работа по достоинству оценена клиентами. С другой — это серьезный вызов для нас, поскольку сохранение преемственности в команде как необходимого условия эффективной работы требует значительных финансовых и интеллектуальных инвестиций.

Помимо традиционных для компании «Синимекс» интеграционных проектов, мы начали работать в области внедрения прикладных систем. Наш опыт решения нестандартных задач и постоянная готовность команды работать с новыми продуктами находит применение в проектах локализации и внедрения новых для российского рынка решений класса best-of-breed.

Рынок банковской автоматизации становится все более подвижным, и чем дальше, тем стремительнее он будет меняться. Мы будем меняться вместе с ним. 

¹ Capability Maturity Model — стандарт, разработанный Software Engineering Institute для компаний — разработчиков ПО и характеризующий их способность эффективно производить качественные продукты. Соответствие CMM изначально необходимо для поставщиков крупных государственных ведомств США, таких как Министерство обороны, Госдепартамент и др.