

# тема номера

> с. 54 > с. 89



## скупой платит дважды

банки, не урезавшие своих вложений в развитие ИТ, теперь получают конкурентные преимущества, потому что:

»» они имеют возможность быстро выводить на рынок новые, более качественные продукты

»» они меньше подвергаются риску роста невозвратов и «плохих» долгов благодаря более совершенным системам скоринга и коллекшн

»» они лучше защищены от сбоев и перерывов в бизнесе, которые могут возникнуть как из-за выхода из строя систем, так и из-за хакерской атаки

»» они быстрее реагируют на изменение законодательных требований – например, в части защиты персональных данных клиентов



Рисунок: Игорь Демковский

## ИТ в финансовом секторе

в условиях ужесточающейся конкуренции на банковском рынке повышенным спросом пользуются продукты и решения, предусматривающие индивидуальный подход к специфике деятельности банка

### УЧАСТНИКИ «КРУГЛОГО СТОЛА», ОРГАНИЗОВАННОГО НБЖ ПРИ СОДЕЙСТВИИ АРБ:

**Илья БАТАЙ**, директор по информационным технологиям Банка «Открытие»; **Владимир ЧИЧЕТКИН**, директор департамента информационных технологий Промсвязьбанка; **Аркадий ЗАТУЛОВСКИЙ**, Information Technologies Director Nordea Bank Russia; **Максим РОМАНКОВ**, начальник отдела маркетинга и рекламы УРВПУ «Пробизнесбанк» (ФГ «Лайф»); **Дмитрий КОЛЕСНИКОВ**, начальник управления сопровождения проектов Бинбанка; **Олег АГАФОШИН**, директор по работе с заказчиками департамента банковского ПО RS-Bank V.6 R-Style Softlab; **Илья АЛАБУШЕВ**, директор по развитию бизнеса предприятий финансовой отрасли «Техносерв Консалтинг»; **Михаил АММОСОВ**, руководитель направления «Рынки капитала» компании «Неофлекс»; **Алексей АНДРИЯШИН**, консультант по безопасности Check Point Software Technologies; **Анатолий ВОЛКОВ**, исполнительный менеджер РДТЕХ; **Дмитрий ВОРОНКОВ**, консультант по безопасности Check Point Software Technologies; **Ирина ГАВРИЛОВА**, генеральный директор страхового об-

щества «Социальный гарант»; **Кирилл ДИБРОВА**, директор по продажам РДТЕХ;

**Михаил КАЛАШНИКОВ**, руководитель направления по работе с корпоративными клиентами департамента банковского ПО RS-Bank V.6 R-Style Softlab; **Сергей КОМАРЕВЦЕВ**, ИТ-директор ОСГ Рекордз Менеджмент Центр; **Егор ЛЕОНОВ**, руководитель группы сопровождения корпоративных клиентов ОАО «РТКомм.РУ»; **Павел ЛИХНИЦКИЙ**, генеральный директор Data Integration Software; **Даниил ЛОПАРЕВ**, ведущий менеджер по ИТ-продуктам ОСГ Рекордз Менеджмент Центр; **Александр МОИСЕЕНКО**, директор департамента систем управления CompuTel; **Алексей СЕРЕБРЯКОВ**, директор филиала «АНД Проджект Москва»; **Виктор СЕРДЮК**, генеральный директор ЗАО «ДиалогНаука»; **Андрей ФОМИЧЕВ**, заместитель председателя правления ЦФТ; **Сергей ЧЕРНЫХ**, директор по продажам решения Informatica Data Integration Software.

### ВЕДУЩИЕ:

**Анастасия СКОГОРЕВА**, главный редактор НБЖ;  
**Екатерина КАЦ**, заместитель главного редактора НБЖ.



## ПЕРЕДЫШКИ НЕ ПРЕДВИДИТСЯ

**НБЖ:** Общаясь с банками и компаниями-разработчиками, приходишь к выводу о том, что роль ИТ в развитии финансового сектора в целом и банков в частности в докризисный, кризисный и посткризисный периоды была различной. Различными были требования, интересы, пожелания прежде всего, конечно, заказчиков, то есть банков. И поскольку мы живем в посткризисное время – во всяком случае, по заверениям наших финансовых властей, – то хотелось бы знать мнение участников нашего «круглого стола»: какова сейчас роль ИТ в продвижении банка на рынке, повышении его конкурентоспособности?

**И. БАТАЙ:** Вопрос адресован представителям банков, поэтому я рискну первым ответить на него. Я представляю финансовую корпорацию «Открытие», которая пережила кризис довольно успешно – конечно, в чем-то «ужимались» и мы, но при этом корпорация старалась как раз во время острой фазы кризиса развивать инвестиционное направление, которое является ИТ-ресурсоемким. Потому что было понимание: не вкладываясь в совершенствование технологий, получить отдачу для бизнеса невозможно. В настоящий

момент кроме инвестиционного направления предпринимаются шаги по активизации коммерческого банкинга, по объединению приобретенных корпорацией коммерческих банков. Реализация этих проектов, как легко догадаться, тоже требует инвестиций в высокие технологии.

**В. ЧИЧЕТКИН:** Если говорить о Промсвязьбанке, то у нас всегда уделялось большое внимание развитию высоких технологий – и до кризиса, и во время кризиса, и после него. Но 2008 год для нас оказался особым не только в силу общих для всех банков причин, но и потому, что Промсвязьбанк приобрел три региональные финансово-кредитные структуры и возникла необходимость их интеграции. Поэтому в течение следующих двух лет помимо задач по оптимизации операционной модели, развития CRM, хранилищ данных и т.д. – то есть помимо плановой нагрузки – мы еще и переводили на единую ИТ-платформу три региональных банка. Конечно, у «регионалов» все меньше – и объемы, и операционная база, но тем не менее все равно необходимо полноценное внедрение всех систем: и фронт-, и бэк-офисных. А если банков три, а временные рамки ограничены, то это очень непростая

задача. Нам удалось выполнить ее собственными силами, но как раз поэтому я не могу сказать, что кризис дал нам передышку.

## НБЖ: А сейчас – период передышки?

**В. ЧИЧЕТКИН:** Конечно, нет. Бизнес оживился, и появились новые задачи, новые продукты. Так что отдыха по-прежнему не предвидится.

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** Кризис оказывает влияние на все: и на бизнес, и на ИТ. Все начинают более серьезно относиться к расходам, и на этом фоне повышается роль ИТ, потому что без ИТ невозможно повышение эффективности и снижение затрат. На сегодняшний день все серьезные банки понимают, что ИТ – не обслуживающее подразделение, а определенный бизнес-блок, без которого банк не сможет успешно развиваться.

Если же говорить о передышке – точнее, об ее отсутствии, – то поделюсь своими воспоминаниями: когда в 1992 году я начинал работать в банковской сфере, мне казалось, что я внедряю «опердень», и мне сразу жить станет лучше и веселее. Сейчас я уже не питаю таких иллюзий – ни по поводу «опердня», ни по другим поводам.



## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ – НА ПИКЕ СПРОСА

**НБЖ:** Итак, все банки разделяют убеждение в том, что ИТ нужно, ИТ важно. А какие конкретно ИТ-решения или ИТ-системы сейчас являются наиболее востребованными со стороны финансово-кредитных структур?

**А. АНДРИЯШИН:** По нашему опыту, на пике спроса – проекты по информационной безопасности. Затраты банков на их реализацию не снижались ни в кризис, ни после него – и финансовые показатели нашей компании тому подтверждение. Более того – в кризис эти затраты даже несколько увеличились. При этом повышенное внимание уделяется не только обеспечению информационной безопасности в штаб-квартирах банков, но и в филиалах, банкоматах, терминалах.

**А. МОИСЕЕНКО:** Хочу поддержать коллегу: мы тоже видим, что расходы на обеспечение информационной безопасности не снижаются. Основными драйверами при этом, с моей точки зрения, являются повышение качества обслуживания клиентов, ужесточение конкуренции и необходимость обеспечения информационной безо-

пасности при осуществлении процессов слияния и поглощения.

**В. СЕРДЮК:** На мой взгляд, следует упомянуть и еще один фактор, обусловивший то, что спрос на проекты по обеспечению информационной безопасности сохранился даже во время кризиса, – это принятие 152 ФЗ «О защите персональных данных». После этого, безусловно, со стороны многих банков было уделено значительное внимание – и сейчас оно продолжает уделяться – защите персональных данных. Сейчас же мы фиксируем новую волну интереса к этой теме, связанной с выпуском нового стандарта Банка России о защите персональных данных. Соответствие этому стандарту «автоматом» обеспечивает соответствие 152 ФЗ, поэтому интерес банков к нему, а также к рынку систем, обеспечивающих информационную безопасность, вполне объясним.

## ЭКОНОМИЮ РАССЧИТАТЬ МОЖНО. КАК РАССЧИТАТЬ БЕНЕФИТ?

**К. ДИБРОВА:** Хотел бы тоже сделать небольшое выступление. У компании, которую представляю я, достаточно узкая специализация: мы занимаемся созданием информационно-аналитических систем. Но рассказать я сейчас хочу не столько о них, сколько об эксперименте, который провел неделю назад. Я позвонил в восемь банков и запросил во всех восьми кредит – приблизительно на одинаковых условиях, на одно и то же время и т.д., с одним и тем же набором документов. Во всех восьми банках можно было заполнить заявку на получение кредита на сайте, и во всех восьми мне обещали, что максимум через сутки после заполнения мне перезвонят и сообщат, дают кредит или нет.

**НБЖ:** А как вы проводили «выборку» – по размеру, происхождению или каким-то другим критериям?

**К. ДИБРОВА:** Что касается размеров, все банки были из ТОП-30. По происхождению три были «дочками» иностранных групп, пять – чисто российскими банками. Так вот, результат был такой: только одна «дочка» действительно откликнулась через сутки и сказала, что решение принято, можете приезжать и забирать деньги. Второй иностранный банк назначил встречу, третий – не откликнулся вообще. В течение пяти-шести дней, правда, откликнулись и остальные банки, но когда один из российских банков сказал, что дает кредит, я ответил, что уже не нуждаюсь в нем. Почему? Да потому что у меня к тому времени уже была возможность получить деньги – если бы я действительно хотел их взять – в другом банке, который сработал более оперативно. Когда же спрашиваешь «отстающие» банки, почему они так долго не откликнулись, следует ответ: потому что кредитные аналитики четыре-пять дней раздумывали над заявкой.

Собственно говоря, моя история – ответ на заданный модераторами «круглого стола» вопрос, какие системы сейчас являются наиболее актуальными и востребованными. Именно информационно-аналитические системы, которые позволили бы банкам быстро развивать розницу. Потому что сейчас процентов восемьдесят российских банков к быстрому росту розницы банально не готовы, что наглядно доказал мой эксперимент.



**Мода на те или иные решения обычно возникает, когда происходят изменения на законодательном уровне.**

**А. ФОМИЧЕВ:** Здесь представлены компании, работающие в разных сегментах рынка, и на всех кризис сказался по-разному. Наша компания занимается разработкой и внедрением АБС, а кризис все-таки катализирует внедрение банковских продуктов и приложений по той простой причине, что одна из задач ИТ – экономить за счет автоматизации, технологичности, повышения эффективности. Те банки, которые были заинтересованы в экономии средств, внедряли новые решения, соответственно, в кризисном и посткризисном периодах мы реализовывали проекты автоматизированных банковских систем, которые повышают эффективность бизнеса.

Еще одно следствие кризиса – централизация и укрупнение банков, а эти процессы всегда требуют внедрения новых решений, унификации систем и т.д. Поэтому работы для нас только прибавилось.

**К. ДИБРОВА:** Хочу возразить коллеге в связи с его заявлением, что внедрение

новых ИТ-решений – всегда экономия для банка. Не совсем согласен с этим. На основании личного опыта общения со многими руководителями российских банков я пришел к выводу: в идеале – да, внедрение какого-либо ИТ-решения должно приводить к экономии, в первую очередь – на людских ресурсах. То, что делали люди, теперь должна делать информационная система. Но эта идеальная картина, наверное, хороша для США и развитых европейских стран, где люди стоят дорого, а ИТ-решения – дешевле. У нас же картина, к сожалению, обратная: ИТ-решения зачастую дороже, чем найм еще 10–15 сотрудников.

Здесь, правда, есть другой аспект. Люди не машины, они чаще «ломаются». Поэтому от внедрения ИТ-решений банк может получить другое преимущество: у него будет решение, работающее с большей четкостью.

**А. ФОМИЧЕВ:** Тут уже возражу я: все-таки люди дороже технологий. Если взять крупный многофилиальный

банк, который переходит от децентрализованной модели к централизованной, то при внедрении новой ИТ-системы он экономит, как минимум, 30 тыс. долларов в месяц только по одному филиалу. Если у него 50 филиалов, то экономия уже составляет 1,5 млн долларов в месяц. Таким образом, если ваше решение стоит 1,5 млн долларов, то проект окупается за месяц! По нашему опыту, решения ЦФТ помогают экономить, и их нужно внедрять.

**И. БАТАЙ:** На мой взгляд, то, о чем мы сейчас говорим, – извечная проблема: как ИТ-шникам обосновать эффективность того или иного проекта для бизнеса. Бизнес говорит нам: покажи экономию – и дальше начинаются «танцы с бубнами»: мы выиграем здесь, мы сможем сократить численность персонала и т.д. При этом всем присутствующим известно, что подсчитать общую стоимость владения системой – очень сложная задача.

**Марсель АХУНОВ,** руководитель отдела продаж ООО «ВИЛДИС»

В настоящее время перед банками стоит не простая задача, связанная с необходимостью создания информационных систем, позволяющих автоматизировать и контролировать работу клиентских служб.

Одним из решений этой задачи является внедрение разработанной нашей компанией программно-аппаратного комплекса системы управления электронной очередью «ВЫ30В». Система позволяет получать оперативную информацию о текущей работе каждого специалиста и оценивать эффективность его работы как при помощи программного обеспечения, так и с помощью клиентского пульта оценки качества обслуживания. При этом есть возможность получения статистической информации для последующего анализа в виде таблиц, графиков, диаграмм за различные периоды времени о работе клиентской службы в целом и каждого сотрудника в отдельности. Это, в свою очередь, позволяет эффективно планировать и организовывать работу по обслуживанию клиентов, выравнять нагрузку на специалистов, повышать их производительность труда.

Идентификация клиентов в системе возможна как по банковским картам, так и по штрих-коду договора. При этом вся необходимая информация о клиенте появляется у специалистов в момент вызова клиента, в том числе информация о продукте или нескольких продуктах, предложенных банком клиенту.

Наличие в системе функции предварительной записи по телефону или через сайт даст возможность информировать клиента по SMS или e-mail о времени приема. Для удаленного (из центрального офиса) управления система позволяет задавать состав услуг, права специалистов, маршрут прохождения клиента, систему приоритетов клиентов без остановки/перезагрузки компонентов системы, в реальном времени, прозрачно для клиентов и персонала филиала. Другими словами, есть возможность контролировать и управлять работой всех филиалов из центрального офиса.

Таким образом, внедрение АПК СУО «ВЫ30В» позволит увеличить эффективность управления потоками клиентов, провести анализ проводимых акций и повысить лояльность клиентов.

Потому что определить, сколько мы потратим на ее внедрение, сколько у нас вылезет «побочных» расширений, каналов или серверов, сразу невозможно: что-то обязательно будет упущено, что-то потеряется и т.д. И конечная стоимость окажется намного выше, чем та, которая называлась первоначально.

И самое главное: чтобы показать экономию, надо показать не только понесенные затраты, но и прибыль. А вот прогнозировать прибыль от внедрения новой платформы, особенно в коммерческом банке, – задача неблагодарная. Если с инвестиционным банком дела обстоят проще: запустил новое ИТ-решение, пошли клиенты, доходы повысились, – то с коммерческим банком все иначе. Здесь при определении эффективности вступают в силу иные факторы, в том числе так называемый человеческий фактор – цена ошибки, допущенной сотрудником.

Некоторые ошибки могут стоить лицензии. Поэтому, по моему убеждению, всегда надо находить какой-то баланс между экономической обоснованностью проекта и стратегической необходимостью его для банка.

**В. ЧИЧЕТКИН:** По своему 30-летнему опыту работы в ИТ и 17-летнему опыту работы в банковской сфере скажу, что эти две задачи – экономическая эффективность и внедрение новых решений – вообще не связаны между собой. Изначально все зависит от постановки задачи. Если она поставлена как оптимизация численности персонала, устранение хаоса, тогда ИТ четко выполняет свою задачу. Но постоянное внедрение и обновление систем напрямую с этим не связано.

**М. РОМАНКОВ:** У меня странное ощущение: хочется diskutieren сразу со всеми выступавшими по разным пунктам. Но постараюсь все же быть кратким и сосредоточиться на отдельных выска-

зываниях. Андрей (Фомичев – *Прим. ред.*) назвал интересные цифры: экономия 30 тыс. долларов по каждому офису в месяц при внедрении новой системы. На мой взгляд, это очень оптимистичная оценка, так как опыт показывает, что в филиалах если что и можно сократить, то только бэк-офис – и все.

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** На моей памяти внедрение новой системы, какой бы она ни была, никогда не приводило к сокращению персонала. А вот изменение бизнес-процессов – когда цель сокращения персонала как раз не ставилась – как раз приводило.

И еще я хотел бы поднять вопрос об определении ТСО – совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership – *Прим. ред.*). Я тщетно перерыл несколько статей, посмотрел расчеты и пришел к выводу: затраты мы научились считать, затратную часть мы расписываем достаточно точно и подробно. А вот с подсчетом бенефита – все на уровне гадания, потому что нормальной методики расчета, к сожалению, нет.

**И. БАТАЙ:** Когда начинается новый проект, от нас требуют обоснования его экономической эффективности, и мы понимаем, что любой проект мы можем обосновать. Но при этом всегда есть риск, что при реализации проекта «вылезут» дополнительные затраты, не связанные с системой. Классический пример: внедряем АБС, не хватает каналов, неплохо было бы их расширить – и фактически получается новый проект с более высокой стоимостью. Поэтому четко просчитать экономическую эффективность и доказать, что внедрение системы принесет экономический эффект, редко получается.

**В. ЧИЧЕТКИН:** Здесь правильно было упомянуто слово «бенефит»: наше умение считать затраты – профессиональное, а вот с расчетом бенефита дела обстоят сложнее. Когда мы внедряем систему повышения надежно-



**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** КРИЗИС ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА ВСЕ: И НА БИЗНЕС, И НА ИТ. ВСЕ НАЧИНАЮТ БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНО ОТНОСИТЬСЯ К РАСХОДАМ, И НА ЭТОМ ФОНЕ ПОВЫШАЕТСЯ РОЛЬ ИТ, ПОТОМУ ЧТО БЕЗ ИТ НЕВОЗМОЖНО ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ

сти отказоустойчивости, все понятно, можно сказать: мы будем избегать простоев, которые на тех или иных участках приводят вот к таким-то убыткам. А вот что делать, когда внедряется CRM, как рассчитать ее эффективность? Как понять, насколько больше клиентов удалось привлечь благодаря именно ей и каких клиентов, из какого сегмента, насколько больше продуктов будут потреблять клиенты? Это невозможно просчитать, а вот просчитать потери банка в случае, если встанет допофис и филиал, – легко!

Так что ИТ-прогнозы о том, какой эффект принесет внедрение той или иной системы, достаточно условны. А ведь не следует забывать, что эти прогнозы делаются на несколько лет вперед: мы не можем внедрить систему на два-три года, мы внедряем ее на 10–15 лет.

**М. РОМАНКОВ:** Мы закончили к настоящему моменту внедрение CRM-системы для корпоративного бизнеса,



**В. ЧИЧЕТКИН:** ДВЕ ЗАДАЧИ – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ РЕШЕНИЙ – ВООБЩЕ НЕ СВЯЗАНЫ МЕЖДУ СОБОЙ. ИЗНАЧАЛЬНО ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ

и действительно практически невозможно сказать, насколько стало лучше, насколько ускорились процессы. Причина проста: проекты не идут поодиночке, они все идут в совокупности. И задача, которая ставится перед ИТ, не столько задача экономии, сколько задача развития бизнеса, сокращения сроков принятия решения по кредитным заявкам, более эффективного коллекшна и т.д.

**К. ДИБРОВА:** Мне кажется, на вопрос, сколько стоит система, сколько состав-

ляет пресловутая ТСО, ответ должен как раз давать ИТ, а на вопрос, каким будет экономический эффект для банка от внедрения этой системы, ответ должен давать бизнес. Приведу конкретный пример: сейчас у нас реализуется проект с одним из банков, устанавливаем аналитическую систему, все нормально развивается, но аппетит у бизнеса, как хорошо известно, приходит во время еды. Мы создали для них несколько отчетов, они были довольны, но захотели еще немного «докрутить». Пошли заявки на изменение, но реализация этих заявок – это же дополнительные расходы со стороны банка-заказчика. Не вопрос, говорят нам, ассигнуем. Ассигновали-ассигновали, потом в какой-то момент зампред банка посмотрел на размер дополнительного финансирования и ужаснулся. В результате было принято правильное решение: прежде чем какой-либо представитель банка подаст заявку на изменение системы, он должен быть информирован о том, сколько будет стоить внесение этого изменения. После этого количество таких заявок уменьшилось в разы. Резюме: бизнес часто не отдает себе отчета в том, сколько будет стоить реализация того или иного проекта по внедрению новой системы.

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** Мне кажется, мы смешали две темы. Первая: тема бенефита. Когда идет бизнесовый проект,

там все понятно. Его обычно визирует бизнес, и он должен обосновать прибыльность проекта. По моему опыту, они с этим блестяще справляются, там всегда миллиардные прибыли. Это у ИТ вечно проблема: посчитать. Проблема возникает, когда проект «платформенный». Как посчитать прибыль от внедрения АБС, может, Андрей (Фомичев – *Прим. ред.*) нам подскажет, но я хочу сказать, что в конечном счете все бенефиты были из пальца высосаны, поскольку любые выгоды от внедрения АБС – это фикция.

Вторая тема касается все разрастающегося проекта. На мой взгляд, эта история говорит об одном: в банке, о котором шла речь, отсутствует проектное управление как таковое. Если проектное управление поставлено, то change requests (заявки на изменение – *Прим. ред.*) не могут возникать в произвольном порядке, хаотично.

**А. ФОМИЧЕВ:** Прокомментирую ваше замечание. Внедрение АБС подразумевает оптимизацию бизнес-процессов, персонала, и в этом случае прибыль посчитать можно. Мне кажется, такие проекты нужно рассматривать банкам не только с точки зрения экономического эффекта, но и как способ устранения рисков.

**И. БАТАЙ:** Как оценить эти риски – вот в чем проблема.

**Виктор ВОТЯКОВ,** менеджер спецпроектов ГК «Ситинет»

На сегодняшний день информационной безопасности уделяется особое внимание со стороны банков и платежных систем. Выбирая в качестве партнера компанию «Ситинет», банк получает надежный и безопасный канал связи от подключаемого устройства до процессингового центра благодаря применяемым методам шифрации данных, бэкапированию каналов связи и протоколу передачи данных, что является залогом к успешному прохождению как никогда актуальной на сегодняшний день сертификации PCI-DSS.

Многочисленные исследования показывают, что, переводя на аутсорсинг подключение платежных устройств, банки добиваются еще и значительной экономии средств, и более широких возможностей при построении терминальной сети. Однажды выбрав надежного партнера, банки стремятся опираться на него во всех своих проектах, будь то развитие сети банкоматов или торговый эквайринг. Перед аутсорсером стоит задача: идти в ногу со временем и постоянно соответствовать уровню задач, которые перед ним ставят банки, что позволяет успешно продолжать взаимовыгодное сотрудничество долгие годы.

**П. ЛИХНИЦКИЙ:** Я представляю здесь компанию Data Integration Software, которая занимается интеграцией. В целом стоимость внедрения и отдача от бизнес-систем проецируется на вопрос, что внедряется сейчас, в кризис.

С нами был интересный случай: когда пять лет назад наши зарубежные инвесторы открывали здесь представительство, мы искали банк, в котором могли бы открыть корпоративный счет, – международный банк с наличием интернет-банкинга на английском языке. Как видите, требования были самыми простыми и обычными, которые для любого бизнесмена в любой стране на протяжении уже многих лет являются стандартными. Так вот, пять лет назад у нас это было большой проблемой.

То же самое можно сказать и о нынешнем периоде. Рынок такой, каким хочет его видеть потребитель: пока он не начинает требовать от банков большего, ничего радикально не изменится. Поэтому ИТ-проекты, востребованные банками, – это те, на внедрении которых фактически настаивают клиенты, требуя предоставления им тех или иных услуг.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД – МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ**

**НБЖ:** Из приведенных здесь примеров о «разрастающихся» проектах, о вне-

дрениях новых решений с непонятной экономической отдачей складывается впечатление, что в банках отсутствует стратегический подход, который, как утверждают многие эксперты, как раз и является основой для успешной реализации ИТ-проектов. Так ли это?

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** Подход есть – во всяком случае, у некоторых банков. Если есть понимание того, зачем решение или система нужны бизнесу, и менеджмент банка решает, что в это нужно вкладываться, – вот тогда и можно вести речь о наличии у банка стратегического подхода.

С другой стороны, я хотел бы вернуться к тому, с чего началось наше обсуждение, – какие ИТ-проекты и ИТ-решения являются сейчас наиболее востребованными. На мой взгляд, так ставить вопрос все-таки не совсем корректно: средней температуры по больнице нет, для банков в зависимости от их специализации востребованными могут оказаться различные решения. Если в банке, например, слабая розница, ему не надо внедрять кредитный конвейер – это для него только лишние затраты. А если это, напротив, организация, которая собирается «накрывать» потребительскими кредитами всю страну, то потребности в ИТ-решениях у нее будут совсем другими.

### **ЭЛЕКТРОННЫЙ АРХИВ – РОСКОШЬ НЕ ДЛЯ ВСЕХ**

**НБЖ:** Но есть, по-видимому, решения и системы, которые актуальны для всех банков независимо от их специализации. Например, организация электронного архива, документооборота.

**А. ФОМИЧЕВ:** Электронный архив действительно является эффективным и актуальным решением для всех банков, а для некоторых просто необходим. Однако на практике встречаются разные мнения: например, один мой знакомый отказался внедрять систему электронного документооборота, потому что ему хотелось, чтобы люди общались между собой и ходили друг к другу с документами.

**Д. ЛОПАРЕВ:** У нашей компании как раз узкая специализация на организации документооборота, электронного архива, хранения данных. Что касается электронного архива, то как раз сейчас к нам поступает много звонков от крупных банков, свидетельствующих о том, что для них подобные системы являются интересными. Что неудивительно: бизнес растет, бумаг становится все больше, и организовывать документооборот по принципу «папки в офисе» становится все более неудобным и затратным. Поэтому мне кажется, что

### **WINRAR ДЛЯ БАНКА: ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ И НАДЕЖНОСТЬ**

Сегодня функционирование банковской системы полностью основано на информационных технологиях. Специализированное программное обеспечение требуется для защиты информации от мошенников, совместного использования баз данных сотрудниками и полноценной работы любого отделения банка. К примеру, программа WinRAR, пользователи которой привыкли с ее помощью выполнять архивацию файлов для их экономного хранения на диске или передачи по почте больших объемов данных. WinRAR использует самые последние технологии шифрования данных, электронные подписи и устанавливаемые пароли для архивов, что значительно повышает степень

защиты информации. Программа позволяет выполнять резервное копирование, проверять архивы на наличие вирусов и вредоносного ПО, восстанавливать архивы в случае их повреждения, то есть обладает функциями, востребованными в работе ИТ-систем банковской сферы. Регулярно выпускаемые разработчиком обновления гарантируют самые современные алгоритмы сжатия для распространенных форматов документов. WinRAR поддерживает любую из современных аппаратных платформ, включая многопроцессорные ПК и различные операционные системы.

В России WinRAR можно приобрести через официальный сайт [www.win-rar.ru/bank](http://www.win-rar.ru/bank)





**И. БАТАЙ:** ТО, О ЧЕМ МЫ СЕЙЧАС ГОВОРИМ, – ИЗВЕЧНАЯ ПРОБЛЕМА: КАК ИТ-ШНИКАМ ОБОСНОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТОГО ИЛИ ИНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ БИЗНЕСА

у вышеупомянутого «принципиально-го» банка через год-два, если его бизнес растет, тоже возникнет необходимость в организации электронного архива.

**Д. ВОРОНКОВ:** Ранее здесь поднимался вопрос о том, что внедрение банком тех или иных ИТ-решений диктуется потребностями его бизнеса, а эти потребности, в свою очередь, диктуются клиентами. У меня был случай, когда мне надо было оплатить покупку через систему 3DSecure – это система обеспечения безопасности при проведении платежей через Интернет, используя кредитные карты без ввода CCV-кода.

Выяснилось, что такие системы поддерживают только два банка, один из которых – Сбербанк. Возникает резонный вопрос, почему другие игроки рынка не используют этой системы.

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** Отвечу на ваш вопрос. Я работал какое-то время назад в розничном банке, и у нас обсуждался тогда вопрос об использовании этой системы. Но ее сертификация – очень длинная и дорогая, а количество транзакций, осуществляемых с ее использованием, очень мало, во всяком случае, в практике российского банка. Внедрять же ее исключительно как имиджевый проект банки не рвутся.

**В. ЧИЧЕТКИН:** Добавлю – транзакции по оплате услуг и покупок через Интернет пока в большей степени относятся к небанковским транзакциям. И провести их можно без проблем и без использования системы 3DSecure.

По поводу востребованности электронных архивов же хочу сказать: здесь нет и не может быть одного решения для всех банков. Надо действительно разделять банки по специализации, плюс к этому – смотреть структуру запросов, поступающих компаниям-разработчикам от тех или иных финансово-кредитных структур. Не знаю, какие конкретно запросы поступают участникам нашего «круглого стола», но, думаю, обычно их структура такова. Первое – требуется решить

проблему хранения документов, второе – решить проблему их доступности. Есть еще критерии, по совокупности которых банк вполне может прийти к решению, что «дела» по рознице ему не надо хранить в архиве. Их слишком затратно сканировать: ведь не бывает же практически никогда кредитного договора объемом меньше пяти-шести листов. А обычно это целые книжки, плюс анкеты, паспортные данные, оценки имущества. А востребованными эти клиентские досье бывают только в случае возникновения некоторых коллизий – просрочки, дефолта и т.д. И даже в кризис проблемных долгов было у банков максимум 20–30%, а в нормальной ситуации их бывает максимум 7%. Выходит, что ради этих 7% нужно сканировать 100% всей имеющейся «бумаги». Нужно ли это рознице? Не уверен, не всегда. Поэтому лично мы пошли по другому пути: мы сканируем досье корпоративных клиентов, они и правда бывают востребованными. Но их количество по определению на порядок меньше, чем количество досье «розничников».

Резюмируя вышесказанное, подчеркну: нет такой ситуации, чтобы все в едином порыве побежали за электронными архивами. И как раз в силу тех причин, о которых сказал и я, и мои коллеги. То же самое могу сказать и об аналитических системах, и об АБС – какой-то общей моды на них нет. Выбор АБС вообще часто

**Юлия ИВАНОВА,** менеджер по работе с VIP-клиентами ГК «Ситинет»

В любые времена обеспечение качества всего комплекса продуктов и услуг является важнейшим аспектом успешной деятельности банков, независимо от стратегии развития, а в современном мире ИТ-проекты – неотъемлемая их часть.

Выбирая Группу компаний «Ситинет» в качестве партнера, кредитное учреждение может в сжатые сроки реализовать ИТ-проекты любой сложности: как интеграционные по

приему банковских карт с услугами лояльности, так и по развитию терминальной сети.

Имея большую заинтересованность в эффективном применении наших решений, а также в высокой степени отдаче от использования нашего оборудования и программного обеспечения, мы постоянно расширяем возможности компании, предоставляя нашим клиентам высокую надежность подключений, экономию затрат на поддержку оборудования, единую точку контакта для решения всех вопросов, широкую географию локальной поддержки, а также масштабируемость и гибкость всей системы в целом.

сравнивают с выбором жены, с той лишь разницей, что отказаться от АБС сложнее и дороже.

**И. БАТАЙ:** Мода на те или иные решения обычно возникает, когда происходят изменения на законодательном уровне. Был принят 152 ФЗ – и все побежали за системами защиты персональных данных. Но об этом многие коллеги уже говорили здесь, а я хотел бы вернуться к обсуждению вопроса о том, как принимаются решения по выбору проектов. На что смотрят банки прежде всего, когда выбирают их? Смотрят на деньги, но если смотреть только на них, то банк далеко не «уедет». Поэтому учитывается второй существенный показатель – соответствие проекта поставленным бизнес-задачам. Третий – соответствие бизнес-задач общей стратегии банка, и четвертый – снижение рисков.

Вопрос: как принимаются решения по этим критериям, есть ли в банках какие-то органы, которые при-

мают эти решения? Ответы на них уже зависят от уровня зрелости финансово-кредитной структуры. И насколько принимающие решения органы способны к гибкому подходу при учете критериев и принятии решений.

**НБЖ:** Все-таки не хочется пока отходить от темы электронных архивов. Может, кто-то еще хочет высказаться по ней?

**Д. ЛОПАРЕВ:** Я бы хотел прокомментировать слова о разрастании архивов. У нас решение «облачное», и по нашему опыту могу сказать: когда вы передаете хранение документов на аутсорсинг, разрастания не происходит.

#### АУТСОРСИНГ ДОРОГ, НО ВЫГОДЕН

**НБЖ:** Хорошо, что мы заговорили об аутсорсинге, поскольку одна из тем, которую мы хотели бы поднять в рамках нашего «круглого стола», – это используемые модели ИТ-аутсорсинга в современном банке: как правильно

**выстраивать взаимоотношения между партнерами.**

**А. ФОМИЧЕВ:** Понятие ИТ-аутсорсинга очень широкое, под ним можно понимать все – начиная от сопровождения систем и заканчивая биллингом. При этом необходимо отметить, что спрос на ИТ-аутсорсинг заметно вырос в 2010 году: например, с начала года мы подписали договоры более чем с 20 банками на внедрение системы ДБО Faktura.ru. Из этого можно сделать вывод, что кризис поменял подход банков к аутсорсингу и подсчету затрат.

**Е. ЛЕОНОВ:** Наша компания тоже фиксирует рост спроса на аутсорсинг. В нашем случае речь идет о размещении оборудования заказчиков в дата-центрах. При этом расходы на оборудование хранения и каналов связи берет на себя наша компания, а не банк. Стоит отметить, что до 2008 года обращений от банков на размещение оборудования не было, сейчас появляются.



**Александр МОИСЕЕНКО**, директор департамента систем управления CompuTel

Для предприятий банковской сферы актуальной остается тема безопасности – в частности, управление доступом к информационным ресурсам.

У CompuTel есть ряд решений, которые, несомненно, могут быть интересны многим банкам. Например, централизованное управление доступом к информационным ресурсам, уже реализованное нами в Сбербанке.

Решение предполагает автоматизацию и централизацию процессов управления доступом, управления жизненным циклом учетных записей пользователей, аутентификации и авторизации пользователей. Также подразумевается поддержка многофакторной аутентификации и реализация однократной аутентификации (SSO).

Внедрение решения позволяет снизить затраты на управление доступом, увеличить эффективность работы персонала, повысить уровень информационной безопасности и снизить влияние человеческого фактора. Помимо этого достигается

унификация бизнес-правил предоставления доступа к разнородным информационным ресурсам компании и снижаются риски, связанные с несанкционированным доступом. Другое решение – централизованная обработка событий информационной безопасности (ИБ) – дает возможность в режиме реального времени выявлять хакерские атаки и другие угрозы ИБ и автоматически выполнять предварительно запрограммированные действия, направленные на их предотвращение. События от различных подсистем безопасности (журналы приложений, антивирусы, средства обнаружения атак и уязвимостей, межсетевых экранов и пр.) фиксируются в едином хранилище с последующей унификацией, обработкой и корреляцией.

Еще одна возможность решения – проведение аудита действий пользователей на предмет соответствия политикам ИБ, а также контроль привилегированных пользователей (администраторы, разработчики, обслуживающий персонал). Это дает возможность снизить время реагирования на выявленные нарушения ИБ, снизить риски, связанные с возможностью злоупотреблений полномочиями со стороны привилегированных пользователей, а также снизить потребность в квалифицированном персонале, занятом анализом событий ИБ.



**М. РОМАНКОВ:** ЗАДАЧА, КОТОРАЯ СТАВИТСЯ ПЕРЕД ИТ, НЕ СТОЛЬКО ЗАДАЧА ЭКОНОМИИ, СКОЛЬКО ЗАДАЧА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, СОКРАЩЕНИЯ СРОКОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПО КРЕДИТНЫМ ЗАЯВКАМ, БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО КОЛЛЕКШНА И Т.Д.

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** Честно говоря, мне странно слышать это: Нордеа Банк, который является вашим клиентом, почему-то не получил ни одного предложения о предоставлении подобных услуг. А если говорить об аутсорсинге в целом, то долгие годы я был его принципиальным противником – до тех пор, пока не обнаружил, что в России сформировался рынок подобных услуг. И теперь мы отдаем на аутсорсинг

многие проекты, потому что для меня аутсорсинг – это способ прежде всего сэкономить на людских ресурсах. Вторая причина – это новые компетенции, которых у нас может не быть. Но при всех плюсах я еще ни разу не увидел, что на аутсорсинге можно сэкономить. Все мои сравнения собственных ресурсов и ресурсов аутсорсинга всегда показывают, что аутсорсинг обходится минимум в три раза дороже, чем собственные ресурсы.

**М. АММОСОВ:** Я хотел бы поддержать Аркадия (Затуловского – *Прим. ред.*). В 2010 году мы почувствовали возросший спрос не только на поддержку наших решений, но и решений других компаний-разработчиков. То есть банки заинтересованы в том, чтобы быстро и без больших затрат получать новые решения.

**НБЖ:** Здесь упоминались в числе востребованных продуктов аналитические информационные системы, формирующие отчетность. Их разработкой как раз занимается компания «Неофлекс». Насколько высок сейчас спрос банков на них?

**М. АММОСОВ:** Наша компания предоставляет решения для составления регуляторной и управленческой отчетности. Я не скажу, что налицо сильное увеличение спроса, но интерес к решениям для составления регуляторной отчетности

есть. Я затрудняюсь сказать, связано ли это с последствиями кризиса, или это результат зрелости банков, или следствие активно идущих процессов консолидации, – скорее можно говорить о сочетании этих факторов. С точки зрения аналитики тоже есть спрос, но он не такой сильный и направлен на составление управленческой отчетности.

**М. КАЛАШНИКОВ:** Несколько слов еще об аутсорсинге. Соглашусь, наверное, что на первый взгляд стоимость аутсорсинговых услуг превышает собственные затраты банков. Но с другой стороны, когда банк обращается к профессионалу, он покупает прежде всего компетенцию, выполнение проекта грамотным подрядчиком, что на порядок эффективнее, чем когда тот же проект реализуют сотрудники банка. Фактически банк таким образом может получить best practice на рынке, поэтому на деле мне кажется, что экономия здесь налицо.

**В. ЧИЧЕТКИН:** Что все-таки следует понимать под аутсорсингом? По-видимому, речь идет о проектной работе. SAP-овский проект, например, мы начинали, когда рядом не было ни одного «SAP-ера». Соответственно, работала проектная команда. Здесь присутствовал элемент аутсорсинга, поскольку мы разместили ресурсы на сторонних площадках, но проектная команда была нашей.



**Кирилл ДИБРОВА,** директор по продажам РДТЕХ

В последнее время в банковской среде часто звучит вопрос об экономической эффективности ИТ-проектов. Так сложилось, что его, как правило, задают именно работникам ИТ-подразделений,

что часто вызывает их недоумение.

Объективно информационные технологии – затратная часть бюджета любого банка. Почти всегда можно точно рассчитать сумму, необходимую на внедрение системы и совокупную стоимость владения. Это делают и должны делать сотрудники ИТ-департамента. А вот на вопрос, какова эффек-

тивность той или иной системы, должен давать ответ именно бизнес. Ведь все, что создается, предназначается исключительно для бизнеса.

Даже если в банке проводится инфраструктурный проект (например, закупка нового оборудования), то его цель – снижение рисков. А вопрос рисков – вопрос экономический. Технологический риск остановки сервера ведет к вполне экономическим потерям – перерыву в работе банка и, возможно, оттоку клиентов, а значит, и к снижению прибыли. Это вполне можно выразить конкретной цифрой в деньгах. Таким образом, эффективность любого внедрения можно рассчитывать не только с точки зрения получения дополнительных доходов, но и с позиции ограничения рисков воз-

**И. БАТАЙ:** Причины, по которым банки идут на аутсорсинг, можно разбить на три группы. Первая – экономия на людских ресурсах: если речь идет о реализации проекта, рассчитанного на несколько месяцев, то набирать команду на это время не имеет смысла. Второй момент – это аутстаффинг, когда наблюдается все та же ресурсная недостаточность, при этом под присмотром наших специалистов работают люди, чей профессионализм вызывает лично у меня большие сомнения. Опытных людей на рынке не так уж много: тех, кого банки смогли купить, они купили, кто-то работает в компаниях, а нам приходится привлекать студентов, проработавших три-четыре месяца и позиционирующих себя как опытных профессионалов. Если за ними никто не стоит, то проект вообще не движется, так что подразумевается наличие «контролера» в лице сотрудника банка.

По вопросу аутсорсинга сопровождения – именно сопровождения систем: он используется не так часто. Отдавать

же на аутсорсинг поддержку систем – сильно дороже, чем заниматься той же поддержкой силами сотрудников банка.

**НБЖ:** **Пожалуй, последняя тема, которую хотелось бы поднять перед завершением нашего обсуждения: насколько высок интерес к системам мониторинга и управления ИТ- и телеком-инфраструктурой? Внес ли кризис перемены в этот сегмент рынка?**

**А. МОИСЕЕНКО:** Лично у меня ощущение, что системы мониторинга были выстроены банками еще до кризиса, поскольку на них серьезно «завязан» бизнес финансово-кредитных структур. Поэтому интерес есть, особенно он стал заметным после кризиса, но я бы не назвал его высоким.

**А. ЗАТУЛОВСКИЙ:** Знаете, мне кажется, что когда мы говорим о системах мониторинга для телекома, то это констатация того, что все наши операторы телекома просто не выполняют свою работу.

Это ведь задача операторов – нормально сопровождать свои каналы связи, а не задача банков. И только потому, что операторы не справляются, банки вынуждены проявлять интерес к системам мониторинга и управления телеком-инфраструктурой. Нам приходится закрывать наши операционные риски.

**В. СЕРДЮК:** Хотел бы сказать, что сейчас значительно усиливается интерес банков к построению мониторинга систем информационной безопасности, поскольку повышается актуальность сбора и анализа данных, поступающих из разных источников. Мы ведем несколько проектов в различных банках и видим, что интерес к системам мониторинга комплексной безопасности значительно увеличивается.

**А. СЕРЕБРЯКОВ:** В заключение я хотел бы затронуть еще одну тему – повышение уровня работы с клиентами, то, что классически решается с помощью систем CRM. Те события, которые

**Илья ШУЛИПИН,** директор по развитию решений SAP для розничного банковского бизнеса

Российский банковский рынок характеризуется сравнительно низкой концентрацией активов. Процесс консолидации крайне вероятен, особенно принимая во внимание непростую ситуацию в экономике. Это создает очевидные возможности для крупных участников рынка. Реализовать эти возможности в условиях повышения уровня конкуренции будет затруднительно без повышения эффективности работы и уровня производительности труда. Это может потребовать масштабной перестройки работы ведущих российских банков.

Конечно, необходимо принимать во внимание текущее состояние финансовых рынков и российские особенности. Так, последние полтора года для российских банков во многом стали временем реализации рисков, что привело к значительному росту интереса к системам управления рисками. Это же время характеризовалось значительным сокращением ИТ-бюджетов. Как следствие, на пике спроса сейчас по-прежнему находятся системы для получения различных видов отчетности – компромисс между

комплексными, сложными системами финансового управления и необходимостью получить результат в сжатые сроки при ограниченных бюджетах.

Если говорить о крупных игроках рынка, то наряду с повышением качества обслуживания клиентов и увеличения отдачи от филиальной сети и клиентской базы изменение бизнес-процессов по-прежнему воспринимается как одна из наиболее вероятных областей улучшения. В ряде крупных банков, клиентов SAP, уже приняты модернизационные и оптимизационные стратегии.

При этом вне зависимости от выбранной стратегии качественно новый уровень автоматизации, развитие информационных технологий, формирование единого информационного пространства воспринимаются банками как источник усиления конкурентных преимуществ. Таким образом, в рамках построения централизованной банковской инфраструктуры по-прежнему востребованы системы управления взаимоотношениями с клиентами, системы управления рисками, построения отчетности, в том числе на базе хранилищ данных. Значительно вырос интерес к системам управления ресурсами банка, особенно в части управления и развития персонала.

происходили в последнее время на рынке, повысили интерес к системам этого класса, потому что борьба за клиента стала одной из важнейших задач. Клиентов стало меньше, они стали более требовательными. Те решения, которые мы предлагаем, позволяют помимо решения классических задач (например, создания базы данных по всем клиентам) автоматизировать все процессы банка, которые идут по работе с конкретным клиентом. Начиная от «пресейловых» операций и кончая предоставлением каталога продуктов, предлагаемых банком. Это можно сделать для розницы в полуавтоматическом режиме на уровне анкет, для корпоративных клиентов – на уровне пер-

сонифицированных, «точечных» действий. С точки зрения дальнейшей работы для банков, занимающихся инвестиционной деятельностью, важно отслеживать все этапы процесса инвестирования, всех участников этого процесса, точность выполнения сроков, удовлетворенность клиентов. Про колл-центр сегодня уже говорилось, это тоже немаловажно, поскольку автоматизация процессов позволяет более эффективно работать этому направлению. Это, конечно, маркетинговая активность – отправление персонализированных поздравлений, приглашений, анкет, причем не только имеющимся клиентам, но и людям, которые хоть когда-то проявляли интерес к услугам

и продуктам банка. То есть речь идет о «промывке» огромной базы.

**А. ФОМИЧЕВ:** Я тоже хотел бы сделать одну ремарку – что называется, под занавес. И коллега, выступавший передо мной, и другие участники «круглого стола» отмечали, что рынок растет. На самом же деле если взять статистику и рейтинги, мы увидим, что по итогам 2009 года выручка компаний-разработчиков упала на 20%. Однако нашлись компании, которые на фоне общего падения сумели извлечь из кризиса максимум и добиться высоких прибылей. В 2010 году мы ожидаем общего роста рынка, но динамика развития у всех будет разная. **(NB)**

**Информационные технологии завтра**  
ГЛАВНОЕ ИТ-СОБЫТИЕ ГОДА



**10 ноября**  
Рэдиссон САС Славянская



**forum.cnews.ru**

**Основная задача CNews FORUM\*** — рассказать об изменениях в тенденциях развития ИКТ в России, определить новые векторы и самые перспективные направления для отрасли на ближайшие годы.

**Особенности CNews FORUM\*:**

- общая аудитория — более 600 человек. Независимое сообщество ИТ-директоров из разных отраслей экономики — Госсектор, Финансы, Телеком, Торговля, ТЭК и пр.
- обсуждение актуальных технологических трендов и аспектов информатизации
- прямое электронное голосование: выбор всеми участниками, присутствующими в зале, наиболее вероятных сценариев из предложенных аналитиками.

Контакты для регистрации:  
+7 (495) 363-11-57  
forum@cnews.ru

\* — Форум реклама