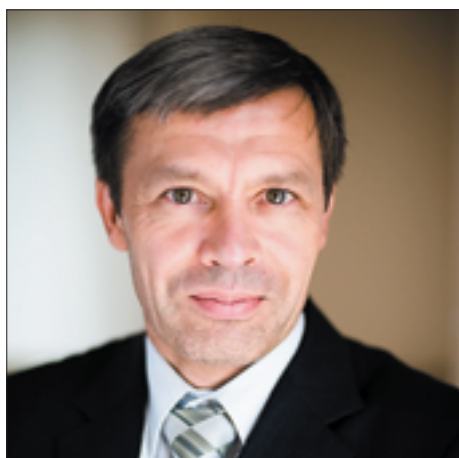


Сергей Шувалов: «Главное — это партнерские отношения между банком и поставщиком ИТ-услуг»



О новых тенденциях на рынке внешних ИТ-услуг для банков и проектах, выполненных на партнерских принципах, «Банковским технологиям» рассказал Сергей Шувалов, вице-президент Московского банка реконструкции и развития, руководитель информационно-технологического блока.

«Банковские технологии»: Насколько, на ваш взгляд, эволюционировали взаимоотношения между ИТ-департаментом и бизнес-подразделениями в банках?

Сергей Шувалов: На текущем этапе важно, чтобы подразделения банка не работали сами по себе, а были частью единой бизнес-архитектуры. Ведь ИТ-подразделение не решает свою собственную задачу — запустить какие-то проекты и поставить на этом точку. Никому не нужно просто внедрить, скажем, хранилище данных за миллионы долларов и при этом не достичь бизнес-результата. Наоборот, сейчас все основные проблемы решаются в комплексе: формулируется цель, оцениваются средства, прогнозируются итоги. И тогда начинается совместная работа. Наиболее результативный вариант — проектный подход. В этом случае определяются ключевые вехи проекта, функциональные заказчики, кураторы, формируются рабочие группы, в которые входят и руководители структурных подразделений, и представители фирмы-разработчика. Создается проектная команда. На сегодняшний день это самый эффективный метод внедрения передовых технологий, в том числе и в банках.

Безусловно, на практике не все так гладко. Существенное влияние на выполнение проектов оказывает человеческий фактор — как сопротивление переменам, так и конструктивный и активный настрой всех участников проекта. Но эти и многие другие проблемы можно и нужно преодолевать за счет правильной проектной организации, навыков работы в стрессовых условиях, принципов неизменности цели.

«Б. Т.»: Как вы считаете, в какой стадии находится сейчас рынок внешних ИТ-услуг? Видите ли вы какие-то важные тенденции в его развитии?

С. Ш.: Можно сказать, что он в стадии подъема. Рынок ИТ-услуг начал активно развиваться в послекризисный период. Причем это развитие можно назвать интенсивным — сейчас важны качество и скорость внедрения, надежность, низкая стоимость и простота сопровождения. Компаний на рынке сейчас достаточно много, поэтому можно говорить о росте качества предлагаемых услуг. Другое дело, что банк всегда будет выбирать поставщиков очень скрупулезно. Нам важно, чтобы новые банковские системы могли быть встроены в име-

ящуюся IT-архитектуру и с минимальными доработками начали функционировать в уже существующей среде. Еще важнее, чтобы они максимально полно соответствовали стратегическим задачам бизнеса.

Хочу отметить несколько важных тенденций на рынке предоставления IT-услуг.

Первое. Поменялись принципы взаимодействия между поставщиками IT-услуг и заказчиками. Если ранее распространенными были отношения «продал — купил», «заказал — выполнил», то в последнее время принят партнерский подход в отношениях поставщика и потребителя IT-услуг. Обе стороны понимают выгоду долгосрочных прогнозируемых отношений и заинтересованы во взаимовыгодных успешных проектах. Исходя из этого банк старается многие проекты делать сначала в виде «пилотов». И это тоже элемент партнерских отношений. Компании понимают, что сначала они должны показать, что их решение приемлемо для нас, что оно будет сделано в нужные сроки и решит реальную бизнес-задачу. У нас нет необходимости просто освоить деньги. Цель — дать бизнесу инструмент. Именно поэтому подавляющее большинство проектов проходит через пилотную стадию.

Многие фирмы, осознавая, насколько мы серьезно заинтересованы в реальных проектах, с пониманием идут нам навстречу. И у нас уже существует весьма высокая репутация на рынке. Это очень важно — доверие поставщиков услуг, ведь просто так деньги никто не будет вкладывать. Если учесть, что IT-решения стоят миллионы рублей, то все понимают, что инвестировать в проект в нашем банке — это выгодно: обучить, показать «пилот», привезти демоборудование. Как только мы удостоверимся, что все это работает, укладывается в нашу архитектуру и приносит пользу, мы начинаем работать совместно. Такое доверие особенно ценно, и его надо заслужить.

Второе. Все большую популярность приобретают новые для российского рынка IT-услуги, доказавшие свою жизнеспособность на зарубежном рынке. К таким услугам относятся предоставление вычислительных мощностей, аутсорсинг инфраструктуры центров обработки данных, выполнение функций генерального подрядчика, аутсорсинг управления проектами, аутстаффинг. В нашем банке мы активно пользуемся этими услугами, что позволяет нам сокращать сроки работ, при хорошем качестве и приемлемой стоимости.

Интересна также новая тенденция в оплате IT-услуг — применение бонусной схемы за выполнение ранее запланированного срока, за качество и т. д.

«Б. Т.»: Каких внешних IT-услуг не хватает банку? Почему?

С. Ш.: Конечно, хотелось бы, чтобы перечисленные выше IT-услуги предоставлялись как можно большим числом поставщиков для создания цивилизованного конкурентного рынка.

«Б. Т.»: В вашем банке есть примеры удачного проекта с точки зрения правильной организации «стыковки» внешних и внутренних IT-услуг ради решения задачи бизнес-подразделения?

С. Ш.: Да, в МБРР есть хорошие примеры проектов, выполненных на партнерских принципах.

В проекте внедрения новой АБС компании ЦФТ создана единая проектная команда из экспертов от бизнеса, IT-специалистов банка и сотрудников ЦФТ. Команда разбита на группы по функциональности: РЦ, РКО, Кредиты, Депозиты и т. д. Группам поставлена единственная и конечная цель: внедрение в самые короткие сроки функциональности своей группы. Все формальности сведены к минимуму, все силы группы направлены на достижение цели. Руководителями групп назначены эксперты от ЦФТ, что, кстати, было достаточно непростой задачей для банка.

В проектах внедрения новых ритейловых услуг мы активно используем прямой аутстаффинг. Разработчики поставщика работают на территории банка под руководством IT-специалистов банка: в режиме онлайн мы им ставим конкретную задачу, и они ее решают. Результат прекрасный. Во-первых, быстро, во-вторых, за разумную стоимость, и при этом все довольны, потому что накладные расходы минимальны. Недоразумений между нами и компанией не возникает. Труд специалистов-разработчиков оплачивается, все выполняется оперативно и качественно и под нашим контролем. Более того, специалисты банка при этом обучаются на практике.

Такой подход позволяет правильно распределить риски: поставщик отвечает за квалификацию своих сотрудников и их своевременное предоставление, а банк отвечает за корректность задания и конечную цель. Это существенно сокращает сроки и стоимость.

Если бы мы пошли по стандартному пути, надо было бы писать объемное ТЗ, потом достаточно долго его согласовывать, потом заключать договор и «гонять» его по инстанциям. Пройдет три-шесть месяцев и выяснится, что, собственно, на доработку надо было две недели реальной работы кодировщиков.

Еще один пример — это проект «Мобильный Банкинг». В нем участвуют несколько внешних партнеров, управление проектом внедрения осуществляет компания — генеральный подрядчик, ответственная перед банком за конечный результат. Результат очень хороший, и я уверен, что продукт получился современный, удобный для клиентов и востребованный.



Блокнот IT-директора

Сергей Шувалов: «Как правильно организовать взаимодействие IT-департамента с бизнес-подразделениями? Наиболее правильно — это выстроить отношения «заказчик — исполнитель», но с переводом в партнерскую плоскость. Партнерство — это самое важное. Как только это происходит, мы начинаем понимать трудности и заботы друг друга. Тогда дело движется быстрее, ведь мы не задаем вопросы, а предлагаем решения».